

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PAR  
MYRIAM THÉRIAULT

LE DÉVELOPPEMENT DE PUBLIC CHEZ LES  
DIFFUSEURS PLURIDISCIPLINAIRES EN ARTS DE LA SCÈNE;  
UNE ÉTUDE SUR LES MEMBRES DU RÉSEAU DES ORGANISATEURS DE  
SPECTACLES DE L'EST DU QUÉBEC (ROSEQ)

AVRIL 2015

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LE DÉVELOPPEMENT DE PUBLIC CHEZ LES DIFFUSEURS

PLURIDISCIPLINAIRES EN ARTS DE LA SCÈNE;

UNE ÉTUDE SUR LES MEMBRES DU RÉSEAU DES ORGANISATEURS DE

SPECTACLES DE L'EST DU QUÉBEC (ROSEQ)

PAR

MYRIAM THÉRIAULT

M<sup>me</sup> Pascale Marcotte,  
directrice de recherche

Université du Québec à Trois-Rivières

M. Guy Bellavance,  
évaluateur

INRS – Institut national de la recherche  
scientifique

M. Michel de la Durantaye,  
évaluateur

Université du Québec à Trois-Rivières

## Sommaire

Planificateurs professionnels d'une programmation artistique destinée à nourrir les besoins et les aspirations culturelles de leur communauté, les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène sont plus fréquemment confrontés à des écueils, financiers entre autres, causés par une masse de spectateurs de plus en plus volages. Ainsi développeront-ils des stratégies, des activités de « développement de public », pour atteindre et conserver ce public tant convoité. Thématique principalement abordée par les conseils nationaux des arts et les associations de professionnels des arts de la scène, notamment grâce à des guides, le développement de public est relativement peu présent dans la littérature scientifique. Principalement associée aux concepts de participation à la culture ou aux publics exclus, l'expression revêt plusieurs visages et significations. Cette étude propose l'exploration et la description de ce phénomène chez une population précise en répondant à la question suivante : comment le développement de public se manifeste-t-il chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène? L'étude est conduite sur une population homogène de membres du Réseau des organisateurs de l'Est du Québec (ROSEQ). À partir d'entrevues semi-dirigées auprès de huit informateurs, l'étude a d'abord permis de modéliser par des cartes conceptuelles les données brutes en les rapprochant du contenu utilisé pour le cadrage théorique ((McCarthy et Jinnett (2001), Kawashima (2000, 2006) et Colbert et coll. (1993, 2014)). On a ensuite obtenu des catégories d'objectifs, d'actions et de cibles de développement de public par traitement inductif. Au total, trois « zones » d'opérationnalisation du développement de public ont été identifiées : « gestionnaire de l'offre », « développement de public » et « public ». Les résultats illustrent que les jeunes sont la cible privilégiée, promis à un brillant avenir comme consommateurs culturels, lorsque sensibilisés en bas âge; que les diffuseurs de spectacles se perçoivent comme des gestionnaires de l'offre culturelle choisissant avec soin les produits à mettre à l'affiche; et que, finalement, les collaborateurs de la communauté sont essentiels à la mise en place de ces stratégies de communication.

## Table des matières

Sommaire .....	iii
Liste des tableaux .....	vi
Liste des figures .....	viii
Remerciements .....	x
Introduction .....	1
Contexte de l'étude .....	6
Démocratisation culturelle .....	7
Économie de la culture .....	11
Démocratisation des arts de la scène au Québec .....	13
Fréquentation du public des arts de la scène .....	18
Diffuseurs pluridisciplinaires des arts de la scène .....	23
Précisions sur la définition .....	25
Rôles des diffuseurs .....	26
Structuration de la diffusion des arts de la scène dans l'Est du Québec .....	31
Problématique .....	34
Problème spécifique .....	36
Question, but et objectif de recherche .....	39
Contexte théorique .....	40
Guides professionnels de « développement de public » .....	44
Une étude québécoise de Bellavance et Dansereau dir. (2007) .....	51
Revue de littérature internationale (Étude 2) .....	51
L'étude qualitative des programmes de la Maison Théâtre (Étude 1) .....	54
La « participation aux arts et à la culture » dans une perspective de « développement de public » par McCarthy et Jinnett (2001) .....	59
De la fréquentation des arts et de la culture à l'inclusion sociale au Royaume-Uni selon Kawashima (2000, 2006) .....	70
Étude de cas .....	75
Le marketing des arts et de la culture selon Colbert (1993, 2014) (Québec) .....	78
Une étude expérimentale sur les outils promotionnels .....	81
Synthèse du contexte théorique .....	84
Démarche de la recherche .....	88
Population à l'étude et stratégie d'échantillonnage .....	90
Méthode et instrument de collecte des données .....	94
Déroulement .....	99
Stratégie d'analyse des données .....	99

L'éthique .....	101
Synthèse de la démarche .....	102
Résultats et discussion .....	104
Retour sur la stratégie de recherche .....	106
Survol des résultats .....	106
L'analyse des données.....	111
Le « développement de public » .....	112
Les objectifs et les effets perçus du développement de public .....	115
La planification de l'activité de développement de public, les actions et les cibles..	118
Carte conceptuelle du « développement de public ».....	122
Le modèle de participation de McCarthy et Jinnett (2001).....	124
Les outils de communication, essentiels pour rejoindre le public .....	127
Les techniques de développement de public.....	132
Carte conceptuelle des stratégies de communication .....	135
L'organisation inclusive de Kawashima (2000, 2006) .....	137
Le marketing étendu.....	139
Cultiver le goût et éduquer le public .....	140
Atteindre le public.....	143
Carte conceptuelle des catégories de développement de public de Kawashima (2000, 2006) .....	146
Les trois segments de marché (Colbert, 1993, 2014).....	149
La programmation artistique et le développement de public .....	150
Les cibles.....	153
Carte conceptuelle des produits .....	157
Synthèse de l'analyse des résultats .....	159
Le développement de public chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène, une stratégie de communication dont le cœur est le produit .....	162
Conclusion .....	168
Références .....	174
Appendice A.....	186
Appendice B.....	189
Appendice C.....	193
Appendice D.....	195
Appendice E.....	197

## Liste des tableaux

### Tableau

1	Statistiques de fréquentation de spectacles les plus récentes selon cinq disciplines en France, en Angleterre, aux États-Unis, au Canada et au Québec .....	20
2	Statistiques de fréquentation de spectacles en France, aux États-Unis et au Québec, décennie de 1990 (tiré de Pronovost, 2002, p. 20).....	21
3	Différentes formes de l'expression « développement de public » .....	41
4	Objectifs des trois programmes de développement de public de la Maison Théâtre et commentaires des auteurs (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007).....	58
5	Objectifs de la participation, la cible et les facteurs de participation [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 32).....	61
6	Moyenne des fréquences de collaborations des organismes avec les groupes de leur communauté [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 74) .....	64
7	Raisons motivant les collaborations avec le milieu [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 75).....	65
8	Importance relative donnée aux différents objectifs de développement de public en fonction des trois types d'organisations [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 78) .....	67
9	Stratégies avec lesquelles les organismes ciblent leur public [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 81) .....	68
10	Techniques d'Outreach utilisées et perception d'efficacité par les organismes sondés [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 93) .....	68
11	Utilisation des techniques de développement de public, fréquence d'utilisation et perception de leur efficacité [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 97) .....	69
12	Développement de public et inclusion sociale [traduction libre] (Kawashima, 2006, p. 61) .....	72

13 La typologie du « développement de public » selon Kawashima [traduction libre] (2006, p. 57; 2000, p. 8).....	73
14 Définitions des statuts des structures de diffusion au Québec reconnues par le MCC (MCC, 2013a) .....	91
15 Échantillon par « choix raisonné ».....	92
16 Exemple fictif de grille de sélection des diffuseurs pour l'échantillon à partir des quotas .....	93
17 Aperçu des activités présentées par les diffuseurs durant les entrevues semi-dirigées .....	110
18 Objectifs des activités de développement de public soulevés par les répondants et leur importance relative.....	116
19 Effets perçus des activités de développement de public soulevés par les répondants et leur importance relative.....	117
20 Activités de développement de public énoncées par les informateurs répondant aux catégories conceptuelles de McCarthy et Jinnett (2001).....	126
21 Moyens de communication identifiés par McCarthy et Jinnett (2001), ceux identifiés par les répondants de l'étude et leur importance.....	128
22 Techniques de développement de public identifiées par McCarthy et Jinnett (2001), celles identifiées par les répondants de l'étude et leur importance .....	134
23 La typologie du « développement de public » selon Kawashima [traduction libre] (2006, p. 57; 2000, p. 8) et les activités de développement de public énoncées par les répondants .....	138



## Liste des figures

### Figure

1 La filière du disque au Québec et ses principaux flux financiers (Ménard, 2004, p. 125) .....	29
2 La filière du spectacle de variétés au Québec et ses principaux flux financiers (Ménard, 2004, p. 126).....	30
3 Rôles principaux et complémentaires des intervenants de la diffusion des arts de la scène dans l'Est du Québec .....	33
4 Actions à entreprendre pour atteindre le public ([traduction libre] HLF, 2010, p. 15) .....	48
5 Modèle de la participation [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 24) .	59
6 Modèle expliquant les formes de participation [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2011, p. 17).....	60
7 Les critères de distinction entre les entreprises du secteur des arts et les entreprises culturelles (modifiée de Colbert et coll., 2014, p. 9) .....	79
8 Les trois segments de marché selon Hirschman (1983) (tirée de Colbert et coll., 1993, p. 16; 2014, p. 11) .....	80
9 Analyse conceptuelle .....	98
10 Le processus de codification menant à la réduction des données (adapté de Blais et Martineau, 2006, p. 9, Thomas, 2006, p. 242, Creswell, 2002, p. 266) .....	100
11 Résultats du processus de réduction dans le cadre de cette démarche .....	111
12 Carte conceptuelle n° 1 – le « développement de public » pour les répondants de cette étude.....	123
13 Carte conceptuelle n° 2 – les stratégies de communication, rapprochements entre les résultats, les objectifs, les actions et les cibles de McCarthy et Jinnett (2001) et la présente étude .....	136

14 Carte conceptuelle n° 3 – rapprochement entre les catégories de développement de public de Kawashima (2000, 2006) et les réponses fournies par les diffuseurs.....	148
15 La zone de développement de public à l'intérieur des trois segments de marché selon Hirschman (1983) (adaptée de Colbert, 1993, p. 16; 2014, p. 11) .....	149
16 Carte conceptuelle n° 4 – les produits .....	158
17 Carte conceptuelle finale – le développement de public chez les diffuseurs en arts de la scène, une stratégie de communication dont le cœur est le produit.....	164
18 Cibles, actions et objectifs du développement de public chez les diffuseurs en art de la scène .....	167

## Remerciements

S'engager dans un programme de maîtrise, alors qu'on exerce un travail à temps plein dans une région située à 450 km de notre lieu d'étude est (un peu) de la folie (!). Grâce à vous Anne-Marie et Marie-Josée, j'ai pu réaliser concrètement cette démarche. Sans votre appui et votre immense hospitalité, je n'aurais même pas envisagé de réaliser ce parcours entre Rimouski et Trois-Rivières toutes les deux semaines durant plus d'une année et demie. Toutes les cartes cadeaux et les bouteilles de vin du monde ne seraient pas suffisantes pour vous signifier à quel point je suis reconnaissante! J'ai également profité de cet appui, de cet accompagnement et de ce réconfort auprès de ma directrice de recherche, M<sup>me</sup> Pascale Marcotte. Ton humanité et tes précieux conseils m'ont permis de réaliser cette démarche avec confiance. Tu as été présente à chaque moment, même en escapade sur le vieux continent à la recherche d'une route aux champignons... Mille mercis pour cette disponibilité et les commentaires nécessaires et ô! combien constructifs. Aux diffuseurs qui ont accepté de participer à cette étude, merci de votre confiance. Votre passion est contagieuse! J'ai été heureuse de vous côtoyer les six dernières années, au plaisir d'avoir à collaborer avec vous encore dans la sphère « professionnelle ». Un remerciement particulier à toi Philippe, qui me soutient avec constance dans tous ces défis que je me lance et qui me permettent de me réaliser. Une pensée finalement pour grand-maman Lucille, institutrice dans l'école de rang, femme résolument curieuse qui m'a transmis cette capacité d'émerveillement et ce sens du travail bien fait. Merci, maman, de me rappeler d'où je viens.

## **Introduction**

Cette démarche est de l'ordre de l'exploration et de la description d'un phénomène chez une population précise et prend appui sur le questionnement suivant : comment le développement de public se manifeste-t-il chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène membres du Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec (ROSEQ)? Formant une cohorte de diffuseurs avec des caractéristiques homogènes, le but est de documenter cette pratique professionnelle chez cette population.

L'objectif de l'étude est d'établir des catégories d'objectifs, d'actions et de cibles, afin de comprendre comment le développement de public se manifeste concrètement pour eux. Il s'agit donc d'étudier ce que les diffuseurs souhaitent faire (leurs objectifs), les moyens qu'ils se donnent (leurs actions) et auprès de qui ils le font (cibles). Une modélisation par cartes conceptuelles permettra un rapprochement entre les données brutes générées et le contenu des principaux auteurs utilisés pour le cadrage théorique. Cette dernière constituera un résultat tangible de cette étude.

Cette thématique est apparue comme un champ d'enquête prometteur. Tout en étant fortement associée à la pratique professionnelle des diffuseurs de spectacles, son territoire empirique est très peu exploité et apparaît sous plusieurs formes dans la littérature consultée. Un certain nombre d'intervenants et de responsables culturels parlent d'ailleurs de médiation culturelle plutôt que de développement de public lorsqu'il s'agit d'une action culturelle en vue d'une inclusion d'un groupe précis dans la société ou à la vie culturelle. Cette étude ne s'attarde toutefois pas à cette distinction. Elle porte plutôt sur la capacité des diffuseurs pluridisciplinaires à circonscrire eux-mêmes leur pratique de développement de public.

Nous présenterons d'abord le contexte dans lequel s'inscrit cette démarche. En effet, le développement de public chez les diffuseurs et, de façon plus générale, le rôle des diffuseurs de spectacles, s'inscrit dans l'idéologie de démocratisation de la culture. Elle illustre d'où vient le besoin qu'ont les diffuseurs de rendre accessible au plus grand nombre possible les spectacles qu'ils programment et d'où vient cette volonté que tous aient l'opportunité d'entrer en contact avec des produits et des artistes aux standards les plus élevés. On y relatara également un bref historique de cet idéal de démocratisation pour différents pays dont le Québec s'inspire (France, Royaume-Uni et États-Unis).

Statistiques à l'appui, il illustre la grande variabilité dans les habitudes de fréquentation de la salle de spectacle par différents groupes d'âge, mais entre les disciplines, et ce, dans une perspective internationale. On s'attarde finalement à la structuration de la diffusion des arts de la scène dans l'Est du Québec afin de cerner la particularité des membres du ROSEQ et illustrer le système dans lequel ils exercent leur profession.

Le deuxième chapitre concerne la problématique à l'étude. En proposant certains constats quant à l'environnement économique et idéologique dans lequel baignent les diffuseurs, il illustre que l'enjeu du développement de public réside dans un conflit d'équilibre entre des objectifs politiques de rendre les meilleurs produits des arts de la scène accessibles à tous et des objectifs financiers qui assurent la survie de l'organisation, les uns n'étant pas toujours compatibles avec les autres.

Le contexte théorique est proposé en troisième lieu. La section commence par la démonstration de la pluralité des expressions associées au développement de public. Elles sont issues de la multitude de guides pratiques; canadiens, britanniques et américains; qui figure parmi les principaux ouvrages recensés sur le sujet. Les auteurs de ces outils destinés aux professionnels du secteur sont des fondations privées pour la jeunesse ou

pour le patrimoine, des conseils nationaux des arts ainsi que des associations nationales de diffuseurs des arts de la scène.

Viennent ensuite la présentation des quatre groupes principaux d'auteurs et leurs études déterminant les aspects théoriques de l'étude. Il s'agit d'abord de Bellavance et Dansereau (dir., 2007) (Québec) qui proposent une étude de cas sur la Maison Théâtre de Montréal ainsi qu'une revue de littérature internationale sur le développement de public. Nous proposons ensuite le modèle sur la participation aux activités culturelles de McCarthy et Jinnett (2001) (États-Unis), ainsi que leur enquête statistique sur les principales techniques de développement de public et les outils de communication utilisés. L'étude de cas et la typologie du développement de public de Kawashima (2000, 2006) sont ensuite proposées (Royaume-Uni). Nous terminons par l'approche du marketing des arts et de la culture de Colbert (1993, 2014) et par une du problème spécifique, de la question, du but et de l'objectif de la recherche.

Le quatrième chapitre présente la stratégie de recherche. Qualitative, elle repose sur une approche inductive générale centrée sur la pratique professionnelle des diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène. La récolte des données s'est effectuée par entrevue semi-dirigée à l'automne 2013 et au printemps 2014 auprès de huit informateurs sélectionnés par choix raisonné parmi les membres réguliers du ROSEQ. Le processus de réduction des données est utilisé pour l'analyse des résultats à partir de transcriptions littéraires (verbatim) des entrevues.

La cinquième et dernière section de cette étude propose une présentation des résultats combinée à la discussion théorique. Un retour sur la stratégie de recherche ainsi qu'un survol sommaire des résultats sont abordés d'entrée de jeu. Sont présentés ensuite les résultats de l'étude en lien avec les objectifs de l'étude, à savoir l'établissement d'une modélisation par cartes conceptuelles et de catégories de cibles, d'actions et d'objectifs de développement de public. Chaque section propose un tableau présentant les

rapprochements entre les résultats et les catégories développées par les auteurs ainsi qu'une carte conceptuelle unissant informations empiriques et concepts théoriques. Une synthèse des résultats présente finalement un modèle sous forme de tableau intégrant les catégories d'objectifs, d'actions et de cibles dégagées par l'analyse des résultats et la carte conceptuelle finale, représentant la somme des contributions originales de cette étude.



## **Contexte de l'étude**

Dans le but de bien cerner l'enjeu duquel découle l'objet de cette étude, il est essentiel de présenter un court bilan concernant l'idéologie de la démocratisation culturelle. Cette façon d'orienter le développement de la culture au Québec a fortement influencé l'évolution des organisations artistiques et culturelles, notamment dans le domaine des arts de la scène. Un bref retour historique est donc proposé dans un premier temps, avant de plonger plus loin dans le cas précis des diffuseurs en arts de la scène.

### **Démocratisation culturelle**

Au cœur de l'enjeu idéologique de la démocratisation culturelle se cache celui de l'accessibilité pour tous à l'offre artistique, peu importe le niveau de scolarité, la provenance géographique ou la condition psychologique et physique de l'individu. Pour ce faire, des mécanismes de décentralisation des établissements d'arts doivent être implantés, ainsi que des conditions favorables à la fréquentation, par exemple une tarification conséquente à la réalité de groupes en fonction de leur âge ou de leurs conditions socioéconomiques particulières. Gattinger (2011) rapportait le discours d'Evrard (1997) à cet effet : « le rôle du gouvernement consiste à étendre l'accès aux ouvrages culturels au grand public à qui ils ne sont pas facilement accessibles en raison du manque de revenu ou d'éducation » (p. 3).

Gattinger (2011) explique que la démocratisation culturelle est vécue au Canada de façon similaire à l'Europe, et ce, de l'après-guerre jusqu'aux débuts des années 1960. Cette idéologie met l'accent sur la « 'valeur civilisatrice des arts' et accorde la priorité à l'accès du grand public aux formes principalement européennes de haute culture (Matarasso et Landry, 1999; Baeker, 2002) » (Gattinger, 2011, p. 3). Donnat (2003) explique la grande ambition des acteurs culturels concernant « les grandes oeuvres de l'art et de l'esprit » au tournant des années 1960 et met en lumière déjà la possible confusion que peut engendrer cette action culturelle d'accessibilité pour tous, car elle regroupe deux missions, l'une concernant l'offre culturelle suffisante dans tous les territoires et l'autre relative aux publics :

[...] Il s'agissait à la fois d'accroître le nombre de pratiquants, de modifier la composition sociodémographique des publics en attirant prioritairement les catégories de population les moins portées vers l'art, et enfin de former et de fidéliser les nouveaux venus pour en faire un public à la fois connaisseur et régulier.  
(p. 11)

L'histoire la plus généralement connue de l'introduction du concept de démocratisation culturelle remonte à la III<sup>e</sup> République française (1870-1940). Il faudra cependant attendre la création du ministère des Affaires culturelles (1959) pour voir émerger une pensée cohérente de démocratisation culturelle sous la direction d'André Malraux. Toutefois, « le terme de 'démocratisation' ne faisait pas partie du vocabulaire de Malraux; s'il est présent dans nombre de discours de ses plus proches collaborateurs, on n'en trouve, à notre connaissance, nulle trace ni dans ses écrits ni dans ses grands discours sur la politique culturelle » (Donnat, 2003, p. 11). Martin (2013) présente la démocratisation culturelle comme « le processus qui vit graduellement s'élargir la quantité et la proportion de Français en mesure d'accéder et de participer à la vie culturelle [...] c'est l'essor d'une culture de masse via [...] la fréquentation des salles de spectacle, théâtre, music-hall, cinéma » (p. 1).

Les apports de l'État français en matière d'art et de culture semblent destinés à soutenir la combinaison création-diffusion. Au Royaume-Uni, la tradition du soutien des arts et de la culture s'inscrit dans cette logique, notamment en des termes d'accessibilité à la culture en région. Cependant, ce soutien n'a pas de commune mesure avec celui français et il n'est pas exactement conçu comme une forme de démocratisation des arts et de la culture. À cet effet, l'axe d'intervention que préconise le Conseil des arts britannique au tournant des années 1950 évacue tout rôle que pourrait jouer le gouvernement central dans le soutien de la production de l'offre artistique.

Il serait erroné de nationaliser les arts en rendant le gouvernement responsable de l'offre culturelle [...]. [Le Conseil] réaffirme la responsabilité première des localités [régions] en matière culturelle. [...] Les contribuables devraient financer le théâtre, mais les citoyens dans leur ensemble décider de sa politique et constituer son public. (Doustaly, 2013, p. 4)

On peut observer un certain regain de l'intervention de l'État britannique à la fin des années 1960 et au début 1970 dans les affaires culturelles. Les institutions artistiques et culturelles mettent en place des mesures destinées à joindre une plus grande portion de la population par leurs activités. Entre 1965 et 1971, « les dispositifs en faveur de l'accès sont élargis : de nouveaux publics sont spécifiquement visés, en particulier la jeunesse, et la programmation comme l'accueil sont aménagés en leur direction » (Doustaly, 2013, p. 5).

L'époque Thatcher (1979-1990) signifie le retour du désinvestissement public dans la diffusion des arts et de la culture, laissant au marché le soin de rendre ces contenus accessibles : « L'accès à la culture serait mieux garanti par le marché que par des "intérêts" acquis du milieu culturel » (Doustaly, 2013, p. 7). Une approche managériale et marketing de la gestion du secteur artistique est privilégiée. Il faudra attendre le gouvernement travailliste des années 1990 pour voir poindre une première politique de soutien des arts et de la culture. La vision du développement culturel public apparaît aussi à cette période; « la démocratisation de la culture savante a attiré une majorité des financements à l'échelle

nationale, et que les clivages traditionnels que l'on retrouve en Europe s'appliquent : professionnels / amateurs, accessibilité / qualité, culture savante / diversité culturelle » (Doustaly, 2013, p. 10).

À l'image de la tradition anglo-saxonne illustrée par le Royaume-Uni, le soutien des arts et de la culture aux États-Unis passe par la structuration de mesures du gouvernement fédéral suscitant les contributions privées des mécènes et autres grands donateurs particuliers collectifs, ou individuels.

[...] Il est possible que les sommes en jeu soient en définitive comparables à celles de nombreux pays européens. Avec une différence sensible toutefois : le rôle de l'État est moins de faire par lui-même que d'inciter à faire ou d'encourager à 'faire faire' par de multiples intervenants : particuliers, associations, organismes professionnels, fondations et entreprises. (Tobelem, 2013, p. 2).

À cet effet, les États-Unis reconnaissent aux arts et à la culture les rôles traditionnels d'outils d'éducation à la citoyenneté et à la démocratie, tout en laissant le soin au marché de définir l'équilibre de l'offre et de la demande en biens et services artistiques (Tobelem, 2013). Les intervenants culturels américains percevraient même négativement l'implication de la sphère publique dans les affaires culturelles, craignant la censure (Tobelem, 2013). Les États-Unis comptent de grandes institutions culturelles (opéras, salles de concert, musées nationaux, et autres) de grande qualité, mais la question de l'accessibilité ne semble pas concerner les moyens traditionnels mis en place pour attirer les consommateurs (Tobelem, 2013, p. 3). Et pourtant :

[...] La plus grande partie des institutions culturelles sont des organisations privées sans but lucratif [...] elles sont encadrées par des réglementations publiques et bénéficient au moins indirectement du soutien de la collectivité en raison de la poursuite d'une mission (éducative [...]) relevant de l'intérêt général. [...] Difficile dans ces conditions d'imaginer une institution artistique se réfugiant dans un splendide isolement, indifférente aux relations avec son environnement et ignorante des souhaits de la population locale. Cela garantit une programmation souvent intense, des activités éducatives très développées et un réel effort pour

s'adresser au public, y compris aux minorités (Tobelem, 2013, p. 4).

### **Économie de la culture**

Dès 1965, les Américains Baumol et Bowen étudiaient les caractéristiques des spectateurs venus assister à des représentations des arts de la scène. L'âge, l'emploi, le niveau d'éducation et le sexe des auditoires du théâtre, de la musique, des opéras et de la danse ont ainsi été comptabilisés par les auteurs qui ont illustré que l'économie de la culture ne peut être abordée comme d'autres types de marché. Non seulement les caractéristiques de la demande en matière culturelle sont particulières, mais l'offre se caractérise par le facteur « ressources humaines ». Baumol et Bowen (1966) ont permis de saisir le caractère distinctif de son économie et l'impossibilité de réaliser des gains notables par les moyens de gestion traditionnels. En effet, puisqu'un quatuor à cordes devra toujours comporter quatre musiciens, on peut affirmer avec une certaine conviction que les économies d'échelle relèvent du miracle dans ce secteur.

Près de quarante ans après cette première publication américaine, Ménard (2004) explique à son tour, dans son ouvrage *Éléments pour une économie des industries culturelles québécoises*, le fossé qui existe entre l'économie traditionnelle et le domaine culturel. Il insiste sur la notion de division du travail. L'application de la théorie d'Adam Smith s'avère ardue pour le domaine culturel. En effet, cet auteur classique croit que « le travail est la mesure réelle de la valeur des choses [...] [et qu'est] improductif le travail qui ne se fixe ni ne se réalise sur aucun objet ou chose qui puisse se vendre » (pp. 18-19).

Les économistes classiques voyaient les biens « culturels » comme une « exception à leur théorie des valeurs » (Ménard, 2004, p. 20). Basés sur l'idée que l'homme, lorsqu'il est question de consommation, est rationnel, les classiques minimisaient l'influence des émotions sur le comportement économique des individus. Cependant, comme le rappelle

Ménard (2004), « dans la réalité, les individus éprouvent des émotions, manifestent une rationalité et un égoïsme limités et agissent en fonction de motivations intrinsèques tout autant qu'extrinsèques » (p. 50).

Il ajoute que les biens culturels doivent être considérés comme une exception dans l'économie moderne, car les « biens culturels sont aussi bien symboliques que porteurs d'identité, de valeurs et de sens » (Ménard, 2004, p. 50). Les environnements de production, de diffusion et de consommation des biens culturels sont donc différents des produits industriels traditionnels. Composites, ils sont munis d'un capital symbolique et d'un capital économique indissociables, « ce qui signifie qu'ils ne sont pas déterminés par la seule recherche du profit » (p. 50).

Féral (1990) a cerné la dichotomie qui subsiste entre le domaine culturel, considéré comme un secteur de l'économie québécoise, et le domaine artistique. Celui culturel est aisément identifié « en termes comptables : coûts d'infrastructures, coûts d'équipement, recettes, dépenses, publics » (p. 306). Le domaine artistique, pour sa part, n'a pas de limites claires et définies. L'auteure en arrive à cette conclusion : « sans l'approche culturelle, la démarche artistique ne pourrait avoir toute son importance, mais inversement, sans la démarche artistique, la démarche culturelle ne pourrait pas exister » (p. 306).

Pour Caune (2006), les pouvoirs publics, en quête de visibilité, orientent leurs interventions dans trois dimensions spécifiques : « l'aide à la création artistique professionnelle; la production culturelle comme moyen de rayonnement et de prestige et enfin la circulation des objets artistiques par l'extension du champ de diffusion et la tentative d'élargissement des publics » (p. 98). Ces interventions s'inscrivent dans une recherche de justification de la mise en place de politiques publiques destinées à mettre en marché les objets artistiques ou à permettre leur circulation dans les institutions « officielles » de diffusion culturelle.

Féral (1990) soutient que les gouvernements souhaitent soutenir avant tout, « la production, l'aide aux artistes, les tournées, les services et la gestion » (pp. 311-312). Les résultats qu'escomptent les autorités sont la « démocratisation », la « consolidation » et « l'expérimentation » (p. 311-312). « Expérimentation » que Caune (2006) qualifie de seul véritable moyen envisagé par les pouvoirs publics pour rendre accessible la « jouissance esthétique » qui est « universelle » selon ses tenants (p. 99).

La problématique de la démocratisation culturelle s'est développée en fonction de l'écart entre une offre artistique et les sensibilités et habitudes d'une grande partie de la population que ni le milieu familial ni l'école n'ont ouverte à la fréquentation des œuvres (Caune, 2006, p. 105).

Vu sous l'angle du public, le XX<sup>e</sup> siècle apparaît sans doute comme un siècle voué à la démocratisation culturelle, cherchant à sortir la culture du ghetto bourgeois auquel on l'associe volontiers, afin d'y faire accéder la majorité de la population devenue soudain public (Féral, 1990, p. 41).

La démocratisation culturelle est entendue ici comme une réponse à la prise de conscience d'un public non participant ignoré jusqu'à présent de la vie artistique et culturelle qu'il faut conquérir par des stratégies de « développement de public ».

### **Démocratisation des arts de la scène au Québec**

Comme la majorité des acteurs de la démocratisation des arts, le diffuseur des arts de la scène chercherait à diversifier et élargir les types de public (groupes d'individus) qui fréquentent la salle de spectacle, ceux-ci arborant différentes caractéristiques socioéconomiques. Cette action est inscrite dans une idéologie politique de démocratisation de la culture, grand mantra de toutes les politiques culturelles québécoises, qui encadre et conditionne depuis plus de quarante ans les faits et gestes en matière de développement culturel sur le territoire. Les arts de la scène n'échappent donc pas à cette logique d'accès pour tous au plus grand nombre d'œuvres. Une grande part des



subventions du Gouvernement québécois sert au soutien à la création et à la stimulation de l'offre de spectacles, par exemple en permettant la diminution du prix déboursé par le citoyen pour assister au spectacle (aide au cachet) et en soutenant la circulation des spectacles par des investissements massifs dans les infrastructures de diffusion :

[...] Il est important de favoriser la diffusion des arts dans les meilleures conditions possible, pour que l'échange entre les citoyens et les artistes, tout à fait indispensable dans le cas des arts de la scène, puisse avoir lieu et aussi pour que la relation entre l'œuvre et le public en soit une de qualité. (Gouvernement du Québec, 1996, p. 8)

Le diffuseur doit ainsi jongler avec l'achat de spectacles qui permettent d'attirer les consommateurs de biens culturels. Sachant qu'environ 67 % de la population fréquente les lieux de diffusion culturelle (voir les études de Garon 2000, 2005 et la section 1.2 du présent document), le diffuseur contribue dans une moindre mesure à faire avancer l'idéologie d'élargissement des publics et de la démocratisation culturelle. Il doit néanmoins prévoir dans sa programmation artistique l'achat de spectacles qui attireront peu de personnes (« difficile à vendre », donc dits « risqués »), mais dont le capital de reconnaissance par le milieu est grand d'un point de vue esthétique, politique et idéologique. En effet, la circulation de ces œuvres est « souhaitable et souhaitée » parce qu'il s'agit souvent d'une création considérée comme un « bien public ». Le soutien de l'État est donc destiné à stimuler leur diffusion auprès du plus grand nombre possible de citoyens étant donné qu'il a généralement contribué à sa « création ».

De plus, comme il est illustré au début de ce chapitre, les principes habituellement reconnus d'offre et de demande dans un marché sont bousculés lorsqu'il est question du secteur culturel. En effet, le marché des produits culturels n'est pas concentré dans un seul même lieu. Les produits culturels et les publics sont plutôt traités d'une manière éclatée dans un espace multiple où les barrières ne se résument pas en une simple logique d'équilibre de l'offre et la demande. La difficulté d'identifier la demande et la subtilité qu'impose l'évaluation de la qualité de l'offre commande cette réserve quant aux

dynamiques économiques du secteur culturel, selon Rizzardo (1992) (De la Durantaye et Bégin, 1994).

Déjà par l'entremise du programme de Soutien à la diffusion des arts de la scène (2007) et par le programme actuel Aide au fonctionnement pour les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène, le ministère de la Culture et des Communications (MCC) poursuit les objectifs suivants (MCC, 2013a) :

L'aide au fonctionnement a pour objectifs, dans le cas présent, de permettre aux diffuseurs pluridisciplinaires soutenus en arts de la scène :

- De maintenir la diversification des spectacles professionnels, incluant les spectacles en provenance de l'étranger, qu'ils offrent aux divers publics sur l'ensemble du territoire québécois.
- D'augmenter le niveau de leurs activités visant à développer des publics pour les arts de la scène.
- D'augmenter la fréquentation de leurs salles de spectacles.

Ces objectifs découlent donc de la Politique québécoise de diffusion des arts et de la scène de 1996 qui a fait de la démocratisation culturelle le point central des actions de diffusion des arts vivants (Gouvernement du Québec, 1996, p. iii). Pour la ministre de la Culture et des Communications de l'époque, Louise Beaudoin, « 'Remettre l'art au monde', c'est le geste volontaire des producteurs et des diffuseurs de spectacles ou de concerts qui, ensemble, s'emploient à diversifier et à rendre toujours plus accessibles, sur le territoire, les œuvres de nos créateurs qui nous caractérisent comme société et qui rendent compte de notre ouverture sur le monde » (p. iii).

Cette Politique souhaite rapprocher les citoyens des arts, leur permettre d'entrer en relation (p. 2). Elle précise le rôle majeur des diffuseurs dans la chaîne de l'industrie du spectacle au Québec. L'action gouvernementale en matière de diffusion des arts de la scène vise à assurer aux créateurs la reconnaissance et la visibilité de leur œuvre partout sur le territoire (p. 3). L'État fut le premier promoteur des arts vivants en étant lui-même « promoteur d'événements artistiques et culturels au cours des années soixante » (p. 3). Il

a progressivement délaissé cette fonction au profit d'organismes à but non lucratif qui ont permis de décentraliser cette fonction culturelle à la fin des années soixante-dix (p. 3). L'État a profité de cet élan pour soutenir ces organisations permettant la professionnalisation du métier de diffuseur (p. 4).

À cette époque, et encore aujourd'hui, les compétences que recherche l'État chez un diffuseur sont : la capacité de gérer et d'entretenir les lieux de spectacles, une connaissance approfondie des produits culturels qui se transpose dans le développement d'une direction artistique de qualité et l'implantation de mécanismes efficaces de mise en marché et de rétroaction sur les besoins des publics (p. 4). À ce titre, l'État reconnaît le milieu particulier dans lequel s'exerce la diffusion, son potentiel et ses limites (p. 4). La Politique de 1996 reconnaît « le rôle majeur que tient la diffusion des arts de la scène dans l'essor et l'accessibilité de la culture québécoise » (p. 5).

En effet, le développement de public est pour les autorités québécoises un mécanisme essentiel lui servant à atteindre son idéal de démocratisation culturelle. Encore aujourd'hui, le MCC soutient les manifestations, les institutions et les productions culturelles « d'importance », alors que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport soutient le loisir (Luckerhoff et Jacobi, 2010, p. 2). Les politiques du MCC et les domaines sur lesquels il choisit d'intervenir appartiennent au domaine de la démocratisation et de l'accessibilité universelle comme construction idéale de la culture québécoise. Les diffuseurs de spectacles n'y échappent pas.

Toutefois, le récent transfert de la responsabilité de la diffusion pluridisciplinaire en arts de la scène du MCC au Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), déjà responsable de l'aide financière destinée aux diffuseurs spécialisés, permet d'entrevoir une plus grande proximité avec les créateurs, sous la responsabilité de la société d'État.

Cette décision [...] vise à favoriser une plus grande cohérence et une meilleure cohésion de l'action gouvernementale en matière de diffusion. En oeuvrant désormais avec tous les intervenants [...], nous

pourrons renforcer notre action et mieux coordonner le rayonnement artistique au Québec. (CALQ, 2014)

D'ailleurs, Luckerhoff et Jacobi (2010) ont identifié que l'influence et l'intervention étatique ont fortement contribué à faire de la démocratisation culturelle une finalité permanente pour les organisations culturelles « institutionnalisées ». Pour celui qui s'intéresse à la « culture élaborée », les États ont prévu des mécanismes d'accessibilité et des politiques culturelles qui traitent la culture comme « un bien commun, un héritage quasiment obligatoire » dont l'appropriation doit s'effectuer à l'intérieur de ces lieux « institutionnalisés » (musées, galeries, théâtre, salles de concert, etc.). [...] « la volonté d'ouvrir l'accès de la culture cultivée au non-public [est] née dans le milieu du spectacle vivant » (p. 2). Davallon (1997) « rappelle que l'évolution des musées est liée à des décisions politiques. [...] Au-delà de l'organisation interne, les politiques publiques influencent grandement la vie des institutions culturelles » (Luckerhoff et Jacobi, 2010, pp. 2-3).

Les activités de développement de public sont « un critère d'évaluation tant d'une bonne gestion que d'un accomplissement de [la] mission » de l'institution soutenue financièrement par l'État. Il en va même de l'évaluation interne des organisations culturelles (Luckerhoff et Jacobi, 2010, p. 3). Le gouvernement québécois s'attend à des résultats tangibles en termes de « développement de public ». En contrepartie de l'argent reçu, les diffuseurs doivent contribuer à la mise en œuvre de la planification stratégique ministérielle ancrée dans une logique de démocratisation. Le MCC a fait des choix de paramètres sur lesquels les diffuseurs pluridisciplinaires allaient être soutenus, dont l'adoption de « stratégies de développement adaptées aux publics ciblés » (MCC, 2013b). Le développement de public chez les diffuseurs pluridisciplinaires est considéré comme le principal outil afin que s'accomplissent la démocratisation et l'accès aux œuvres des arts de la scène.

### Fréquentation du public des arts de la scène

Les enquêtes sur les pratiques culturelles des individus et les statistiques de fréquentation permettent de rendre compte des habitudes et des poids relatifs de l'assistance aux spectacles des arts de la scène. Le Tableau 1 résume l'essentiel des statistiques récoltées à partir des enquêtes les plus récentes publiées au Royaume-Uni, en France, aux États-Unis, au Canada et au Québec.

Le Department for culture, media and sport (DCMS) d'Angleterre rapportait qu'en 2011-2012, 29,7 % des Britanniques avaient assisté à au moins un spectacle de musique dit « other live music event », incluant les prestations de musique pop, de hip-hop et de rock, par exemple (2012, p. 47). Plus du tiers de ce public était âgé de 16 à 44 ans et seulement un spectateur sur 10 était âgé de 75 ans et plus. Un peu moins de 5 % auraient vu un spectacle de danse durant cette période et environ 20 % auraient assisté à au moins une représentation de théâtre (DCMS, 2012, p. 47).

En 2008, 8 % de la population française âgée de 15 ans et plus aurait assisté à un spectacle de danse à au moins une reprise durant l'année selon le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) (2013, p. 94). La majorité des spectateurs étaient âgés de 15 à 24 ans (DEPS, 2013, p. 94). Toujours en 2008, 19 % de la population française aurait assisté à un spectacle de théâtre et plus du tiers de ces participants étaient âgés entre 15 à 19 ans (DEPS, 2013, p. 98). La chanson figure comme la discipline la plus lucrative avec 25,9 % des revenus totaux de billetterie générés pour l'année 2011. Elle arrive toutefois deuxième pour le nombre de représentations annuelles (20,6 %), la première place étant occupée par l'humour (22,2 %) (DEPS, 2013, p. 70). Selon l'enquête sur la participation culturelle des Français de 2008, 4 % de la population âgée de 15 ans et plus aurait assisté à une représentation d'opéra dans les douze derniers mois, 10 % à un concert rock et 7 % à un concert de musique classique (DEPS, 2013, p. 76).

Aux États-Unis, le *Survey of public participation in the arts* de 2008, publié par le National Endowment for the Arts (NEA), relate que 9,3 % des adultes ont assisté à au moins un spectacle de musique classique, alors que 9,4% ont vu un spectacle de théâtre. Près de 3 % des Américains ont assisté à un spectacle de danse au moins une fois durant l'année 2008 et près de 17 % à un spectacle de théâtre musical. Le groupe d'âge des 45-54 ans est le plus souvent présent dans l'assistance, pour les spectacles de musique classique (22 %), d'opéra (23,2 %), de théâtre musical (19 %) et de ballet (22,1 %) entre autres. La tranche des 35-44 ans est présente à l'opéra (25,1 %) et au ballet (22,1 %). Les 55-64 ans sont quant à eux plus nombreux à voir du théâtre (20 %) et du théâtre musical (19 %) (NEA, 2009, p. 21).

Les deux *Enquêtes sur les pratiques culturelles des Québécoises et des Québécois* menées par Rosaire Garon en 1999 et 2004 (2000, 2005) ont illustré que les « consommateurs culturels » « absents » ou le « non-public » représentent environ 33 % de la population totale, laissant entrevoir une saturation du « marché des produits culturels »; « un Québécois sur trois pouvant être qualifié d'absent de la vie culturelle » (Garon, 2004, p. 15). Les trois quarts de la population (76,2 %) auraient vu un spectacle professionnel selon l'enquête de 2009, ce qui ramène ce pourcentage à environ 25 % dans le cas précis des arts de la scène (Lapointe et Garon, 2010, p. 11). L'enquête sur la participation culturelle des Québécois et Québécoises de 2009 illustre que le vieillissement du public se poursuit (Lapointe et Garon, 2010, p. 14). Les groupes des 15-24 ans et des 55-64 ans sont ceux qui vont voir le plus de spectacles de théâtre. Ce sont les 15-24 ans, mais associés aux 35-44 ans, qui fréquentent le plus les spectacles de danse. La musique classique attire nettement plus de personnes âgées de 55 ans et plus que tout autre groupe d'âge (Lapointe et Garon, 2010, p. 18).

Tableau 1

Statistiques de fréquentation de spectacles les plus récentes selon cinq disciplines en France, en Angleterre, aux États-Unis, au Canada et au Québec

Disciplines*	France (2008) <sup>1</sup>	Angleterre (2011-2012) <sup>2</sup>	États-Unis (2008) <sup>3</sup>	Canada (1998) <sup>4</sup>	Québec (2009) <sup>5</sup>
Théâtre	19 %	20 %	9 %	21 %	37 %
Danse	8 %	5 %	3 % (ballet)	7 %	19 %
Musique (classique)	7 %	7 %	9 %	9 %	24 %
Chanson **autres types de musique	13 %**	29 %**	s. o.	21 % (musique populaire)	38 % (chansonnier, incluant les auteurs-compositeurs interprètes)
Variétés	11 % (music-hall)	23 % (théâtre musical)	16 % (théâtre musical)	s. o.	38 % (humour)
Non participant	s. o.	environ 30 %	s. o.	s. o.	environ 25 %

Données des enquêtes sur les pratiques culturelles (une participation au cours des douze derniers mois).

<sup>1</sup> DEPS (2013).

<sup>2</sup> DCMS (2012).

<sup>3</sup> NEA (2009).

<sup>4</sup> Hill Strategies Research Inc. (2003).

<sup>5</sup> Lapointe et Garon (2009).

Gilles Pronovost a fait l'exercice de rapprochement de différentes statistiques culturelles internationales en 2002, dans le cadre d'un rapport comparatif sur la fréquentation des activités culturelles en France, aux États-Unis et au Québec (Tableau 2). La différence y est très importante concernant l'assistance des Québécois aux spectacles de théâtre professionnel. Au Québec, le pourcentage de répondants ayant vu un spectacle à au moins une reprise dans l'année s'élevait à 21 % en 1997 et à 37 % en 2009. Ce taux s'élevait à 16 % pour les Américains en 1999 et à 9 % en 2011-2012. Du côté français, cette proportion était de 16 % en 1999 et de 19 % en 2008.

Tableau 2

Statistiques de fréquentation de spectacles en France, aux États-Unis et au Québec, décennie de 1990 (tiré de Pronovost, 2002, p. 20)

Disciplines	France		Québec		États-Unis	
	1989	1997	1989	1999	1992	1997
Théâtre professionnel	14 %	16 %	s. o.	21 %	14 %	16 %
Concert de musique classique	9 %	9 %	14 %	13 %	14 %	16 %

La participation aux concerts de musique classique demeure assez constante dans le temps en France et tend à perdre en importance aux États-Unis (9 % et 16 % en 1997, contre 7 % et 9 % en 2008 et 2011-2012). La situation anglaise est assez similaire à celle française, sauf pour ce qui est de la fréquentation des spectacles de chansons et de variétés, qui est nettement supérieure. Les statistiques canadiennes sont similaires à celles anglaises, et ce, malgré que cette enquête ait eu lieu une décennie auparavant (1998).



L'enquête anglaise et l'enquête québécoise sont les seules où il a été possible d'identifier un pourcentage de « non participants » aux spectacles. En effet, les deux études relèvent un pourcentage de 25 % et de 30 % de la population qui n'aurait pas assisté à un spectacle au cours des douze derniers mois. Tobelem (2013) faisait la remarque suivante au sujet des statistiques relatives à la fréquentation des arts et de la culture :

Toutefois, on peut penser que des menaces pèsent aussi sur la culture 'cultivée' ou 'savante', dans un temps où la préoccupation de la rentabilité financière, le court-termisme et des formes renouvelées de populisme intellectuel accompagnent des changements socio-économiques défavorables aux groupes sociaux les moins bien lotis de ces mêmes pays. (Tobelem, 2013, p. 16)

Au Québec, après avoir vécu une baisse ponctuelle en 2011, la fréquentation des arts de la scène semble avoir repris un rythme de croisière enviable en 2012, atteignant même des sommets inégalés depuis le début de la collecte de ces données par l'Observatoire de la culture et des communications (OCCQ) (Fortier, 2013). C'est le cas pour la fréquentation des spectacles de danse, qui a augmenté de 6,8 % entre 2011 et 2012, la chanson francophone de 37,7 % et les variétés de 21,7 % (Fortier, 2013, p. 4). Les statistiques de fréquentation des arts de la scène pour 2011 présentaient quant à elles une baisse marquée, les 16 600 représentations payantes en arts de la scène avaient attiré 6 % moins de spectateurs et avaient généré 5 % moins de revenus qu'en 2010 (Fortier, 2012, p. 1). Pour la chanson francophone et le théâtre, l'assistance accusait en 2011 un recul de 24 % et de 11 % respectivement par rapport à 2010 (Fortier, 2012, p. 1). Selon le Conseil des arts du Canada (CAC), la tendance était plutôt à la baisse au pays, « de 1996-1997 à 1998-1999, la fréquentation dans le secteur des arts de la scène (organismes de toutes tailles réunis) a chuté de près de 4 %, tandis que le nombre de représentations a baissé de 3,3 % » (2001, p. 9).

### **Diffuseurs pluridisciplinaires des arts de la scène**

La définition du domaine québécois des arts de la scène, comme entendue par la classification des industries culturelles de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) : « [il] comprend les établissements dont l'activité principale est l'organisation, la production, la diffusion, la distribution ou la promotion de spectacles de théâtre, de théâtre lyrique, de musique, de danse ou de variétés » (2014). C'est aussi celle retenue pour la présente étude.

Pour l'ISQ (2014), les diffuseurs de spectacles et plus spécifiquement le sous-groupe des diffuseurs de spectacles en programmation régulière appartiennent à un sous-domaine des arts de la scène, et concernent tous les organismes qui « conçoivent une programmation [...] acquièrent auprès de producteurs (ou par l'entremise d'agences de tournées) le droit de présenter certains spectacles au public pour un certain nombre de représentations et [...] programment ces représentations dans certains lieux ou salles ». Cette catégorie ne s'adresse toutefois pas aux organisateurs d'événements ou de festivals en arts de la scène.

Pour l'ISQ, la diffusion de spectacles fait partie du système d'émission de la culture et intègre différents mécanismes de réception. Pour elle, ce système s'articule autour d'émetteurs, les créateurs de spectacles, et de récepteurs, le public. Toutefois, pour que ce système de communication fonctionne, un intermédiaire doit jouer un rôle d'organisateur de cette communication en mettant en relation les différents acteurs. Les diffuseurs remplissent ce rôle en fournissant « les différentes prestations nécessaires à la réalisation de la communication » (Bernier et Allaire, 2007, p. 13). De plus, différentes ressources, « matérielles, financières, humaines et informationnelles, ou symboliques », sont engagées pour réaliser cette tâche (Bernier et Allaire, 2007, p. 13).

Statistiques Canada (2012) nomme les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène avec l'expression suivante : « Live theatres and other performing arts presenters with facilities » (p. 438). Contrairement à la définition québécoise, celle de Statistiques Canada inclut les promoteurs privés et les festivals de tous acabits, excepté ceux de cinéma. Il est primordial que l'organisateur de spectacles dispose d'une salle dont il a la gestion. Cette industrie comprend les établissements qui opèrent des théâtres et d'autres types d'infrastructures de diffusion artistiques (« live theatres and other arts facilities »), qui organisent et font la promotion de spectacles qu'ils achètent (« performing arts productions »); et de spectacles qu'ils produisent eux-mêmes dans leurs équipements. Les festivals de théâtre disposant de leurs propres infrastructures sont aussi inclus (p. 438).

Les systèmes de classement des industries du loisir et de la culture australien et néo-zélandais (2008) semblent plus près de ceux québécois et canadien et proposent l'appellation « performing arts venues » pour identifier les diffuseurs de spectacles :

Performing arts venues : This class consists of units mainly engaged in operating venues for the presentation and rehearsal of performing arts. (Australian Bureau of Statistics (ABS), 2008, p. 42)

Comme la Finlande (2014) et l'UNESCO (2008), la commission culturelle d'Europe et son organisation EUROSTAT proposent plutôt le terme « operation of arts facilities » :

Operation of arts facilities : This class includes: operation of concert and theatre halls and other arts facilities. (Bina, Chantepie, Deroin, Frank, Kommel, Kotynek et Robin, ESSnet-Culture, 2012, p. 66)

### Précisions sur la définition

Petri (2012) propose un cadre de réflexion à grande échelle concernant le développement de public, inspiré de l'ouvrage *An American Dialogue* (1989) du The National Task Force on Presenting and Touring the Performing Arts (p. 5). Pour cet auteur, les diffuseurs en arts de la scène sont des présentateurs de spectacles d'arts vivants de tous genres, et ce, à toutes les périodes de l'année. Ils possèdent une bonne connaissance des produits offerts et de la communauté à laquelle ils s'adressent. Ils savent distinguer les expressions artistiques, les formes populaires et celles d'avant-garde et en font profiter leur collectivité en déployant des mécanismes pour la joindre : « reaching those whom others may overlook, and expanding the concept of community to embrace more than audience alone » (Petri, 2012, p. 25).

Les diffuseurs sont perçus par les créateurs et les producteurs comme un intermédiaire qui établit un lien nécessaire avec le public, particulièrement en région. De par sa connaissance aigüe de sa communauté et de l'environnement « marché », le diffuseur joue un rôle déterminant dans le développement de public ([traduction libre] Petri, 2012, p. 30). Ceci rejoint la proposition de Hager et Pollak (2002), pour qui le diffuseur travaille à faciliter les échanges entre les artistes et les publics par la mise en place d'activités artistiques, éducatives et performatives ([traduction libre] p. 2). Ces précisions permettent de définir, pour les besoins de cette étude, les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène de la manière suivante : organismes dont les activités principales sont l'organisation, la diffusion et la promotion de spectacles de théâtre, de chanson, de musique, de danse ou de variétés, ainsi que la mise en place de mécanismes pour joindre l'ensemble de la population sur le territoire desservi.

### Rôles des diffuseurs

Pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) dans sa charte de compétences, les diffuseurs de spectacles exploitent une salle, leur appartenant, en location ou pour laquelle ils ont été nommés responsables de la gestion. Ils achètent les droits de présenter des spectacles de producteurs pour un certain nombre de représentations. Ils reçoivent le public, administrent une billetterie, rendent l'espace sécuritaire, publicisent ses événements et fournissent une main-d'œuvre, technique et administrative, ainsi que l'équipement nécessaire à la présentation des spectacles. Finalement, « il[s] verse[nt] à la SOCAN les droits d'exécution publique (tarifs concerts) » (CRHSC, 2007, p. 2).

Le CRHSC a identifié des compétences qui sont plus essentielles que d'autres dans une analyse des lacunes en matière de formation chez les diffuseurs de spectacles (CRHSC, 2007). Un consensus semble se dégager autour des compétences artistiques et de gestion. Les premières compétences signifient que « pour réussir, ils doivent absolument cultiver leur vision ou leur « œil » artistique. Ils doivent aussi avoir une vue d'ensemble des genres et des spectacles offerts, savoir apprécier les diverses formes d'art dans plusieurs disciplines, être créatifs et capables d'avoir de nouvelles idées et développer leur intuition pour s'assurer que les spectacles qu'ils présentent correspondent bien aux demandes du public » (CRHSC, 2007, p. 13). L'élaboration d'une direction artistique semble au cœur de cette compétence essentielle pour bien jouer son rôle de diffuseur de spectacles. Celle-ci comporte une prise de position quant à l'offre de spectacle de la part des diffuseurs.

Son rôle n'est pas exclusif à la gestion de la salle ou à la présentation de spectacles qui attireront une large clientèle, ils doivent choisir avec soin les artistes intégrés à sa programmation. Ils doivent répondre aux demandes réelles du public, mais jouer également un rôle d'éducation et forcer le public à « élargir ses horizons artistiques »

(CRHSC, 2007, p. 13). Ce rôle devrait être assumé par l'affirmation claire d'une direction artistique ancrée sur des connaissances esthétiques d'abord et du marché ensuite, en évaluant les risques économiques. Ceci fait appel aux compétences personnelles des diffuseurs qui doivent « faire preuve de créativité et de polyvalence. Ils doivent aussi être capables de régler des problèmes, de prendre des risques et de travailler sous pression » (CRHSC, 2007, p. 16).

Les compétences en gestion sont incontournables pour les diffuseurs interviewés dans le cadre de cette étude du CRHSC. Tous les diffuseurs de spectacles devraient être capables de gérer leurs finances, leurs ressources humaines, planifier ou organiser la logistique d'un spectacle, gérer un projet et réaliser un plan marketing. La gestion du risque artistique et financier est au cœur du jeu d'équilibre auquel se livrent les diffuseurs de spectacles. Ils doivent s'assurer d'en arriver à un équilibre entre les cachets versés et les revenus réalisés dans un contexte d'incertitude sur la réponse des consommateurs. Les diffuseurs travaillent avec de grandes équipes (technicien, agent de développement, responsable de la billetterie, bénévoles à l'accueil), ils doivent avoir des habiletés sociales et entretenir de bonnes relations interpersonnelles (identifiée comme une compétence générale essentielle). Un autre aspect du travail de gestion des diffuseurs demeure dans leur capacité à organiser et planifier les spectacles qu'ils présentent. Ceci consiste principalement à la gestion des contrats avec les artistes et des clauses qui y sont contenues.

La compétence de gestion de projet est fortement liée à la planification et l'organisation de spectacles. Habituellement, les diffuseurs gèrent leurs événements de cette façon, chaque spectacle ayant un public cible différent, « son propre échéancier, son propre budget et ses propres exigences en matière de marketing » (CRHSC, 2007, p. 15). Le marketing est identifié comme une compétence essentielle à part entière. Certaines compétences complémentaires en gestion sont identifiées par l'étude : gestion d'un conseil d'administration, négociation de contrats, gestion de bureau. Les compétences

techniques des diffuseurs sont nécessaires afin de bien évaluer la faisabilité technique des produits dans leurs infrastructures de diffusion.

Ménard (2004) a mis en lumière les interactions entre les diffuseurs et les différents intervenants qui oeuvrent dans l'industrie du disque et du spectacle de variétés en présentant deux schémas reproduits ci-dessous (Figures 1 et 2). La diffusion en salle de spectacle est une composante du champ « diffusion » de la musique enregistrée, au même titre que la radio, la télévision et les autres lieux publics. Ménard (2004) identifie du même souffle quatre types de diffuseurs : salles à Montréal, salles à Québec, les festivals et les salles en région, auxquelles s'intéresse cette étude.

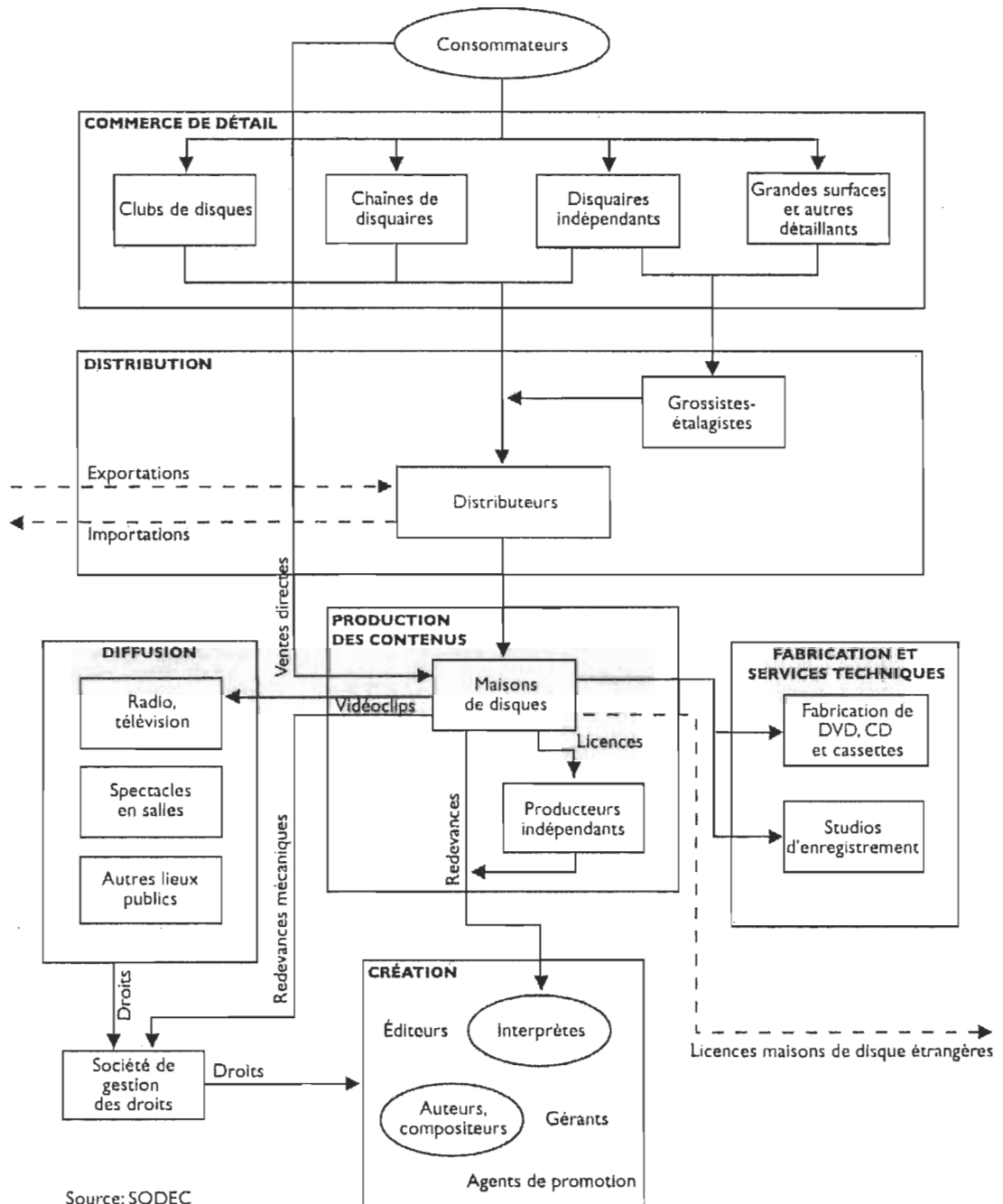


Figure 1 La filière du disque au Québec et ses principaux flux financiers (Ménard, 2004, p. 125)



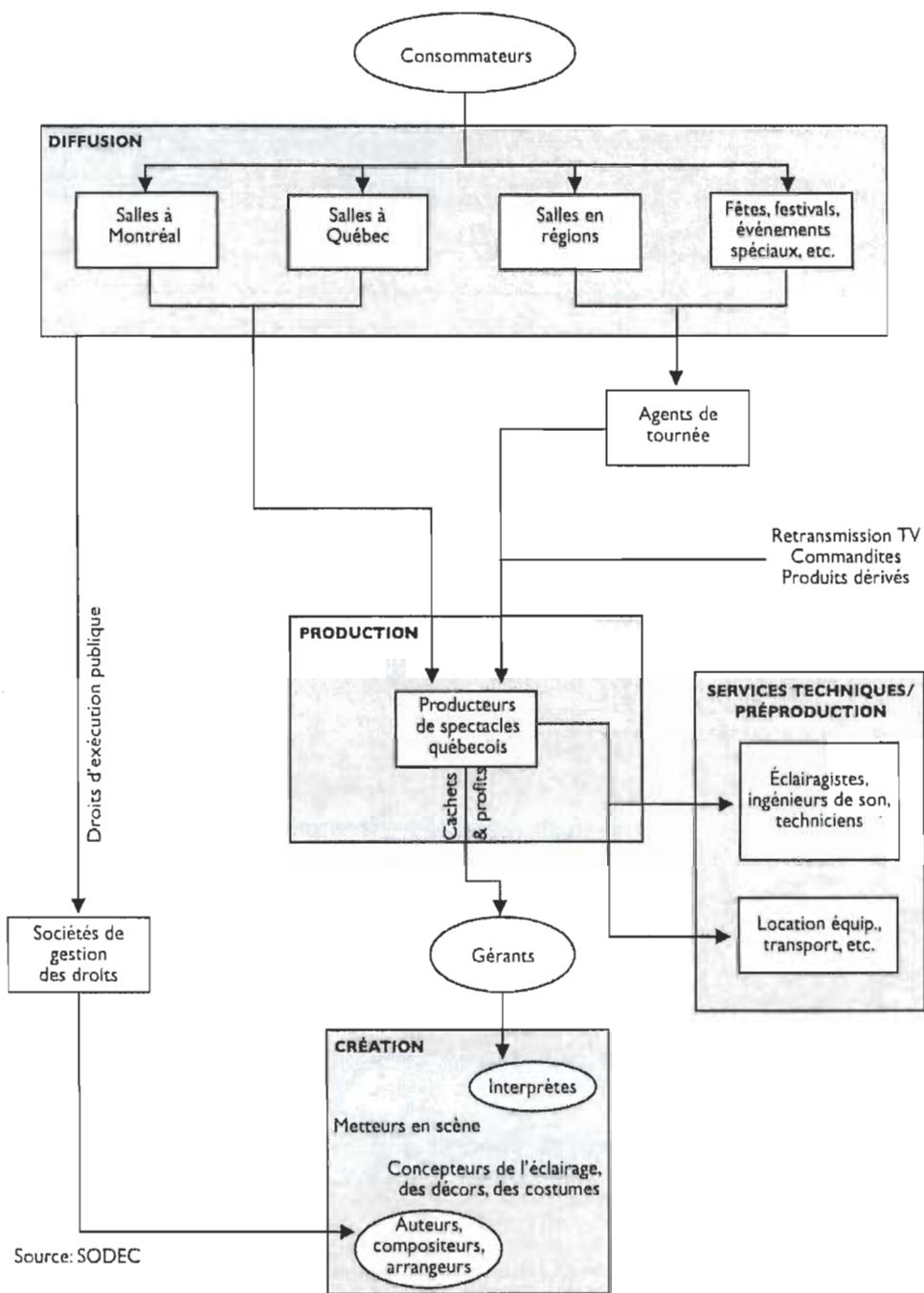


Figure 2 La filière du spectacle de variétés au Québec et ses principaux flux financiers (Ménard, 2004, p. 126)

### **Structuration de la diffusion des arts de la scène dans l'Est du Québec**

Créé en 1978, le Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec (2014a) regroupe 35 diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène, dont 26 sont soutenus par le ministère de la Culture et des Communications<sup>1</sup> (MCC). Ces membres permanents sont situés dans les régions du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, de Chaudière-Appalaches ainsi qu'au Nouveau-Brunswick. Le ROSEQ joue un rôle de décentralisation des activités de diffusion sur le territoire et s'assure que tous ont accès à la même qualité de spectacles sur son territoire de desserte. En 2013, ce sont près de 210 000 spectateurs qui ont participé à la soixantaine de spectacles planifiés en tournée par le Réseau (2014b, p. 16).

Il s'assure du niveau de professionnalisation des organismes et de l'accueil qui est réservé aux productions artistiques. Il est nécessaire, pour la cohésion du Réseau, que les différents membres disposent d'un niveau de professionnalisme similaire, peu importe leur taille et leur statut. Il en va de la reconnaissance politique, économique et sociale de la profession de diffuseur et des actions du Réseau. La vision et la mission du Réseau sont embrassées par chacun de ses membres et font office d'orientations stratégiques pour bien des structures qui n'en sont pas dotées : « ses membres étant pour la plupart des organisations composées de bénévoles, les apports du ROSEQ en ce qui concerne la négociation, l'organisation et la formation sont substantiels » (2014a).

Le ROSEQ remplit différentes fonctions essentielles au développement de la diffusion des arts de la scène. La Figure 3 illustre la chaîne du spectacle à cette échelle et les différents rôles assumés par le Réseau, les diffuseurs membres (identifiés par le CRHSC à la section précédente), les agents et les artistes.

---

<sup>1</sup> Le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) est responsable depuis juin 2014 de l'administration de l'aide financière destinée aux diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène.

Le Réseau joue d'abord un rôle de « communicateur ». Il informe ses membres sur les tendances du marché du spectacle et favorise la concertation entre les diffuseurs sur un territoire naturel de circulation des produits culturels. L'éloignement, c'est-à-dire la distance séparant ces régions des grands centres, est le principal facteur de regroupement des diffuseurs au sein du ROSEQ. Comme illustrée par la *Politique de diffusion des arts de la scène* de 1996, l'arrivée d'organismes à but non lucratif se consacrant uniquement à la programmation et à la diffusion de spectacles dans chaque région et territoire du Québec au début des années quatre-vingt a permis aux œuvres vivantes de « sortir » des grands centres. Le ROSEQ souhaite promouvoir la profession de diffuseur, auprès du public et au sein de l'appareil économique et politique local et régional.

Le Réseau joue un rôle de « négociateur » en agissant comme intermédiaire entre le producteur et le diffuseur. Comme les pouvoirs d'achat de spectacles varient d'une région à l'autre, d'un diffuseur à l'autre et d'une ville à l'autre, le Réseau permet d'uniformiser l'accès au spectacle, peu importe le pouvoir d'achat local, permettant ainsi une rationalisation des prix. Si le ROSEQ peut influencer le prix des spectacles achetés, il permet à ses membres d'avoir accès à une plus grande variété de produits. La qualité des programmations des diffuseurs s'en trouve donc harmonisée.

La performance du Réseau et de ses diffuseurs est soutenue par une offre de formation continue et axée sur la professionnalisation des bénévoles et employés, qui constitue un autre rôle d'importance assumé par le regroupement. L'accueil des artistes, l'élaboration d'un plan de communication efficace et d'une programmation riche ne sont qu'un aperçu des thématiques abordées par les formations du Réseau. Un programme de mentorat a été mis sur pied afin de permettre un accompagnement personnalisé et répondant à des problématiques spécifiques. Le Réseau joue donc les rôles de « programmeur » et de « formateur ».

Le ROSEQ remplit une fonction de « développement » et de « recherche » axée principalement sur l'amélioration et l'innovation des pratiques de diffusion. Il établit des ponts entre les différents intervenants impliqués dans l'industrie du spectacle québécoise et en génère des nouveaux à l'international ou à l'échelle canadienne. Le regroupement joue un rôle de « représentation » ou de lobby au sein de l'échiquier politique. Avec l'achat de spectacles en groupe, le ROSEQ assure la promotion de ces spectacles, ce qui complète les efforts déjà alloués par les membres. Des conseils pratiques et des échanges professionnels permettent aux diffuseurs de profiter d'expertises et de connaissances artistiques auxquelles ils n'auraient pas accès autrement. Ce partage de connaissances permet d'affirmer que le Réseau contribue au développement culturel régional en préservant et augmentant l'expertise des intervenants culturels.

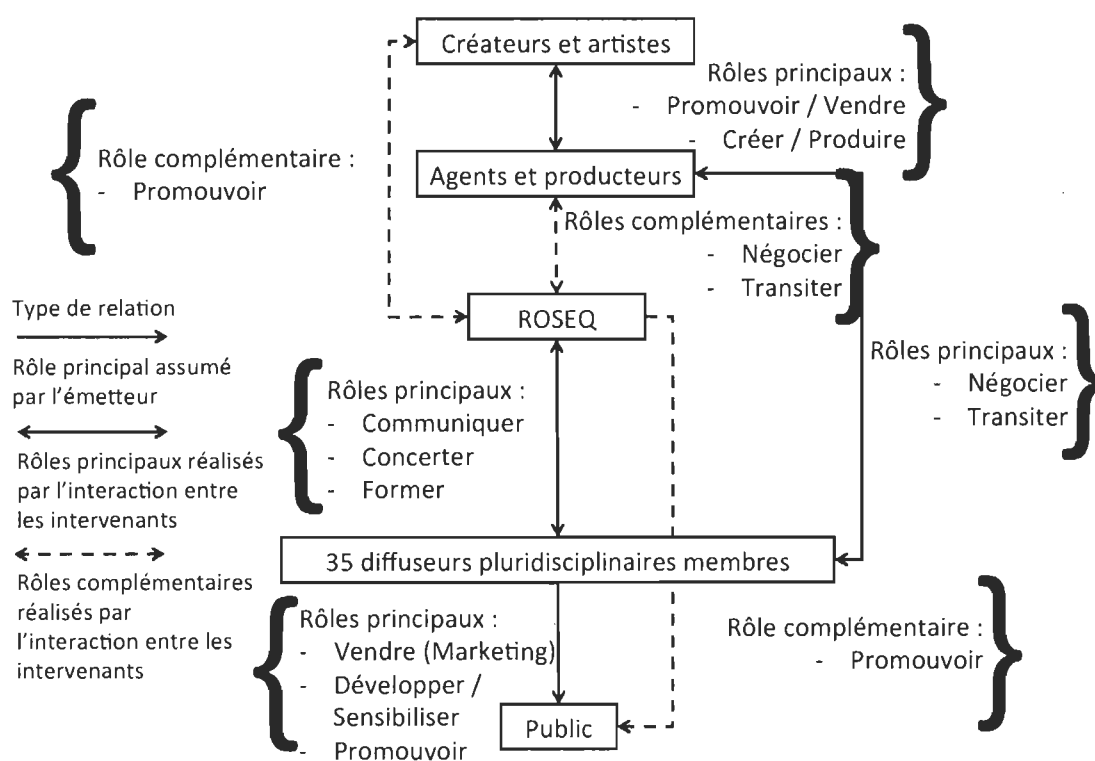


Figure 3 Rôles principaux et complémentaires des intervenants de la diffusion des arts de la scène (« chaîne du spectacle ») dans l'Est du Québec

## **Problématique**

À l'instar d'autres associations disciplinaires, le Conseil québécois du théâtre (CQT) fait pression sur l'État québécois afin de rendre « obligatoire la fréquentation du théâtre professionnel par tous les élèves du Québec » (Bertin, 2008; Boileau, 2013). Avec un certain recul et en adoptant une position plus souple, les intervenants prônent désormais plutôt une fréquentation « assidue » des arts de la scène par les jeunes. Toutefois, il demeure que « les créateurs [et les diffuseurs] [...] font face à une dégradation de leurs conditions de travail » (Lévesque, 2013). Alexandre Cadieux, chroniqueur au journal *Le Devoir*, faisait cet autre constat tout aussi éclairant :

Il y a une évidence que plusieurs théâtres semblent encore ignorer : les jeunes générations de spectateurs ne s'abonnent plus. [...] On peut aussi choisir de remettre en question un modèle de mise en marché [...] [qui prend la forme] d'un système de diffusion par saison auquel est désormais assujéti un rythme de production immuable, formaté et formatant (24 septembre 2013, p. B7).

D'ailleurs, lors d'une table ronde sur la thématique du public des arts de la scène durant la 26<sup>e</sup> Bourse RIDEAU<sup>2</sup>, Raymond Cloutier<sup>3</sup> avouait douter de l'influence réelle des efforts de « développement de public » sur l'augmentation du nombre de spectateurs. Un peu à la façon de Caune (2006), il déplore le peu d'attention et les faibles investissements publics accordés à la réception des œuvres.

---

<sup>2</sup> Le Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU) organise cette Bourse, un marché francophone des arts de la scène.

<sup>3</sup> Raymond Cloutier est comédien et directeur artistique du Théâtre d'Outremont.

Lors de cette table ronde, Jean-Gabriel Carasso<sup>4</sup> faisait état de la dimension internationale de cette préoccupation du « développement de public » et du caractère éminemment politique de cette problématique de la diffusion des œuvres. Il rendait compte d'un épuisement du modèle « création – diffusion – médiation – subvention ».

Au Québec, comme indiqué précédemment, les diffuseurs pluridisciplinaires ont le mandat de « rendre accessibles » et de favoriser « l'appropriation » des œuvres de théâtre, de danse, de musique et de chanson, et ce, pour le plus grand nombre possible de spectateurs, comme l'entend la *Politique de la diffusion des arts de la scène* de 1996. Les diffuseurs accomplissent ainsi un rôle d'intermédiaire, de médiateur, entre le public et les œuvres. Cette action culturelle fait l'objet de plusieurs guides favorisant sa mise en place et illustrant des exemples de stratégies à développer à cet effet. Pourtant, que sait-on de ce « développement de public »?

### Problème spécifique

D'un point de vue essentiellement économique, l'étendue de l'offre de spectacles au Québec peut-elle s'avérer démesurée lorsque comparée à la demande des consommateurs? De cet angle, le diffuseur pluridisciplinaire désire-t-il avant tout attirer et fidéliser une clientèle par des stratégies de marketing, traditionnelles ou non? Harvey (dans Colbert, 1997, pp. 38-39 [adaptation libre]) a tenté de décrire le contexte dans lequel le marché des produits culturels évolue :

- ❖ Le public de base n'augmente pas.
- ❖ La nouvelle génération de consommateurs s'avère difficile à atteindre pour un bon nombre d'organismes.
- ❖ Les subventions diminuent, les revenus autonomes doivent augmenter.

---

<sup>4</sup> Jean-Gabriel Carasso (France) est auteur et réalisateur, directeur de l'Oiseau rare, association de recherche et d'action culturelles, et consultant auprès de l'Observatoire national des politiques culturelles de Grenoble.

- ❖ La concurrence augmente pour l'aide financière provenant du privé (mécénat) (par exemple : les fondations d'hôpitaux, les écoles, les équipes sportives) et pour conclure des alliances avec les entreprises.
- ❖ Des changements démographiques profonds s'effectuent, avec l'inversement de la courbe des âges.
- ❖ Le domaine politique devra s'en mêler et affirmer l'apport vital des arts à la société. Les programmes publics tendent à cibler les industries culturelles. Les bienfaits de l'art sur les publics et la société semblent très peu connus.
- ❖ Le secteur culturel réussit moins bien que les autres dans ses efforts pour accroître l'appui et la participation du public et préparer les artistes et les gestionnaires à communiquer efficacement avec des auditoires plus vastes et plus diversifiés.

À ces conditions décrites par Harvey (1997), on pourrait bien entendu ajouter les transformations majeures de l'accès aux arts, induites par les technologies, la dématérialisation des supports et le partage de contenus, par exemple.

Le « développement de public » sert-il à « attirer » ceux qui ne participent pas, qui ne connaissent pas, ne s'intéressent pas aux arts de la scène, ou sert-il à augmenter le nombre de spectateurs payants afin de soutenir le système d'offre culturelle? Est-il au service d'une idéologie visant un accès pour tous aux arts et à la culture ou est-il plutôt aux prises avec une surabondance de propositions artistiques? Kawashima (2000) croit que les acteurs du secteur des arts et de la culture doivent réaliser que ceux qui fréquentent leurs établissements sont vieillissants et que les nouveaux publics ou ceux intéressés par leurs activités doivent constamment être stimulés afin de conserver leur attention. Porter une attention occasionnelle aux nouveaux consommateurs en s'attardant uniquement à ceux déjà connus constitue un véritable risque pour le secteur dans un contexte de ralentissement du soutien public. Le développement de public semble avoir été conçu comme une mesure pour s'attaquer à ce problème ([traduction libre] p. 17).



Le constat de Donnat (2003) illustre qu'il ne s'agit pas seulement de construire des lieux ou de mettre en place des réductions tarifaires pour qu'un nouveau public vienne frapper à la porte.

[...] Dans l'esprit de la plupart des acteurs culturels, le fait de construire des équipements ou d'aider des artistes a toujours été vu aussi comme une manière de 'produire' une demande. [...] Nombreux sont ceux qui continuent à croire que le soutien à la création ou la mise en valeur du patrimoine constitue 'en soi' une manière de travailler à l'élargissement des publics. (p. 18)

Toujours pour Donnat (2003), les objectifs relevant de l'offre culturelle et ceux relatifs à la valorisation de la création de contenus et de produits artistiques ne sont pas du même ordre que ceux relatifs à l'élargissement des publics. Par habitude, ils ont toujours été réfléchis comme faisant partie « d'un seul et même projet », mais « sont en réalité largement autonomes » (p. 18).

[...] La poursuite des premiers ne garantit en aucune façon la réalisation des seconds. [...] l'augmentation de la fréquentation des équipements, la conquête de nouveaux publics et la fidélisation des publics en place par exemple ne sont pas des objectifs équivalents ou complémentaires, mais différents; ils demandent par conséquent à être explicitement distingués et réclament la mise en œuvre de stratégies spécifiques. (p. 19)

Le contexte peu encourageant énoncé par Harvey (1997), combiné au maintien « artificiel » de l'action culturelle destinée à démocratiser les arts de la scène et aux différentes statistiques présentées précédemment, jette un doute sur la finalité du « développement de public » chez les diffuseurs pluridisciplinaires et exprime le conflit de rôle vécu par ces derniers. Déchirant, il se joue dans le fragile équilibre entre les ressources mises à la disposition de l'organisme pour réaliser sa programmation artistique au bénéfice de la communauté desservie (problème de gestion) et « l'universalité visée » par son action culturelle de « développement de public » financée par l'État (problème politique et idéologique).

### **Question, but et objectif de recherche**

Les études qualitatives sur les effets des programmes de développement de public qui ont été menées au Québec, en France, aux États-Unis et en Angleterre montrent qu'ils seraient positifs sur les individus et les communautés qui y participent. L'évaluation des ces retombées ne semble toutefois pas être réalisée de façon systématique (Bellavance et Dansereau, 2007). Ces activités de développement de public et d'augmentation des auditoires sont intimement liées et, en quelque sorte, « imposées » par l'État qui assure un soutien financier. Dans ce contexte où très peu de résultats directs des activités de développement de public sont connus, comment les organisations artistiques et culturelles envisagent-elles les efforts qu'elles y consentent?

Ce contexte amène à poser le problème de recherche avec la question suivante : comment le développement de public se manifeste-t-il chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène membres du ROSEQ? Que font-ils? Comment le font-ils? Et pour qui? Le but associé est de documenter la pratique professionnelle des diffuseurs pluridisciplinaires membres du Réseau en lien avec le développement de public. Les objectifs de l'étude sont d'abord d'établir des catégories d'objectifs, d'actions et de cibles en lien avec le développement de public chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène membres du ROSEQ. On obtiendra aussi une modélisation par des cartes conceptuelles rapprochant les données brutes du contenu des principaux auteurs utilisés pour le cadrage théorique : McCarthy et Jinnett (2001), Kawashima (2000, 2006) et Colbert et coll. (1993, 2014).

## **Contexte théorique**

Ce chapitre présente les auteurs qui ont analysé les différents types de « développements de public » et à démontrer la pluralité de ce concept. Les expressions « développement du public » et « développement des publics » seront d’abord distinguées puis seront illustrées les conceptualisations du ministère de la Culture et des Communications (MCC, 2013b), du Conseil des arts du Canada (CAC, 2013), du Arts Council England (ACE, 2004, 2011) et de l’Alliance des réseaux de diffuseurs des arts de la scène (ARDAS, 2008). Le Tableau 3 illustre les différentes formes sous lesquelles l’expression apparaît dans la littérature utilisée.

Tableau 3

Différentes formes de l’expression « développement de public »

<b>Auteurs</b>	<b>Expressions</b>
Arts Council England (2004, 2011)	New audienceS, audience development
Bellavance et Dansereau (dir., 2007)	Non défini, usage DU public, DE publicS, DE public, DE NOUVEAUX publicS
Alliance des réseaux de diffuseurs des arts de la scène (2008)	Développement de public (sens générique)
Ministère de la Culture et des Communications (2013b)	Développement de publicS
Conseil des arts du Canada (2001, 2013)	Développement DU public, développement DES FUTURS publicS, développement DES publicS
Wallace Foundation (n. d.)	New audienceS
Australia Council for the arts (1996)	Audience development
Creative New Zealand (2009)	New audienceS, new audience, build audienceS, audience development, wider audience
Heritage Lottery Fund (2010)	Audience development, developing audienceS, attendeeS, visitorS and userS in the future, wider range of people, developing new and wider audience.

Légende : les accentuations (majuscules) ont été volontairement ajoutées au tableau afin de mieux illustrer les différences entre les formulations.

Certains auteurs n'abordent pas la question directement et peu d'organisations et de contenus scientifiques s'aventurent à offrir une définition du « développement de public ». D'ailleurs, le premier obstacle, lorsqu'il s'agit d'aborder la thématique du « développement de public », est celui de sa conceptualisation, comme le rapportent Bellavance et Dansereau (dir., 2007) dans leur projet de recherche *Accès et médiation culturelle : Trois études pour la Maison Théâtre*. Réalisée avec la collaboration de Julie L'Allier, l'Étude 2 (*Accès, inclusion, médiation, développement de publics : les expériences comparables à Montréal et à l'étranger*) comporte une revue de littérature internationale qui illustre cet obstacle conceptuel :

Sur le plan conceptuel, que doit-on par ailleurs entendre par “accès”, “développement de public”, “inclusion sociale” et “médiation culturelle”? Comme le remarque Kawashima (2006) pour la Grande-Bretagne, les trois premiers termes soulèvent des enjeux et problématiques fort différents que tendent à confondre les acteurs institutionnels et culturels engagés dans ces démarches. Les trois concepts sont rarement définis; ils se superposent, s'entremêlent et se supportent mutuellement dans le discours public. (p. 26)

Prenons l'exemple du Arts Council England (ACE) qui croit que « le développement de public est basé sur les mêmes principes que le marketing et qu'il s'agit d'élargir l'éventail de public, pas seulement d'augmenter le nombre de spectateurs [traduction libre] » (ACE, 2011, p. 2). On semble rejoindre les propos de Peterson (2004), voulant que les stratégies de communication doivent être multiples et orientées en fonction des groupes à atteindre. Pour lui, les stratégies de communication globales qui s'adressent à l'ensemble de la population s'avèreraient improductives.

Du côté du ministère de la Culture et des Communications (MCC, 2013b), du Conseil des arts du Canada (CAC, 2013) et l'ARDAS (2008), la définition de « développement de public » proposée spécifiquement pour les arts de la scène pourrait se lire comme ceci : actions visant à intéresser et à engager les publics sur un territoire donné envers la culture, dont les objectifs sont d'élargir, d'intensifier et diversifier la

participation. Pour le Conseil québécois du théâtre (CQT), le « développement de public » consisterait plutôt à « mieux connaître, rejoindre, éduquer et fidéliser les publics » (Inchauspé et Vaillancourt, 2007, p. 11).

Dans un lexique publié sur une plateforme informatique destinée aux diffuseurs en arts de la scène professionnels<sup>5</sup>, le Réseau indépendant de diffusion d'événements artistiques unis (RIDEAU), l'Alliance des réseaux de diffusion des arts de la scène du Canada (ARDAS), la Fédération culturelle canadienne-française (FCCF) et l'Association canadienne des organismes artistiques (CAPACOA) proposent deux concepts de « développement de public » : « développement de public/développement de l'auditoire (sens générique) » et « développement de publics (sens spécifique) ». Le premier est considéré comme une action visant à « stimuler l'intérêt de la collectivité ou des segments de celle-ci aux arts vivants » (ARDAS, 2008). Il s'agit d'un processus dans lequel le diffuseur tente d'en apprendre davantage sur ses auditoires existants et ceux qui fréquentent peu ou pas la salle de spectacle.

Identifier, informer, rechercher, joindre et intéresser un nouvel auditoire par des activités précises de promotion, des études de marché, l'établissement de profils d'auditoires et la création de contacts au sein de secteurs donnés de la collectivité. [...] Une fois l'auditoire identifié et intéressé, lui faire connaître et apprécier des disciplines artistiques ou des formes particulières d'art, lui présenter de nouveaux artistes ou de nouvelles disciplines et veiller à le doter d'outils pour mieux aborder les œuvres. (ARDAS, 2008, p. 7)

Le sens spécifique donné à « développement de publics » est, quant à lui, associé à des « actions stratégiques visant à accroître et à diversifier le public sur un territoire délimité. Elles font appel à la segmentation du marché et à l'appariement de l'activité de diffusion avec son ou ses publics cibles » (ARDAS, 2008, p. 8).

---

<sup>5</sup> [www.maîtrediffuseur.ca](http://www.maîtrediffuseur.ca); ce lexique est tiré du Guide de l'ARDAS publié en 2008.

Le Conseil des arts du Canada cite les travaux du sociologue américain Richard Peterson, de l'Université Vanderbilt (Nashville, TN), qui s'est penché sur la consommation des arts. Ses recherches montrent que le bassin des consommateurs de sorties, tous genres confondus, représente moins de 15 % d'une population et que c'est sur ce segment que les campagnes de promotion des arts devraient miser d'abord et avant tout. D'où la pertinence de cibler vos marchés plutôt que de viser la population entière (ARDAS, 2008, p. 23).

Les rédacteurs du lexique souhaitaient n'en référer qu'au sens générique afin d'éviter la confusion à propos des stratégies de marketing et du territoire où se déroule l'action culturelle. L'objectif était de limiter l'influence des publics dans les choix de programmation du diffuseur, cette série de spectacles qu'ils achètent et forme l'offre pour une région donnée (ARDAS, 2008). Comme le privilégient ces entités, la formulation « développement de public » est donc retenue dans le cadre du présent exercice puisque celle-ci est reconnue par les principales associations professionnelles de diffusion des arts de la scène en plus d'être inclusive d'un point de vue conceptuel.

### **Guides professionnels de « développement de public »**

Les connaissances relatives aux impacts du développement de public des arts de la scène sur le public sont, pour la majorité, essentiellement théoriques. Les études répertorient néanmoins des données empiriques et descriptives à propos des stratégies déployées par les diffuseurs et les objectifs qui soutiennent ces actions culturelles. Même s'ils sont plus techniques, ces guides mettent de l'avant différents principes porteurs pour ces organisations. Leur diversité et leur quantité mettent aussi en exergue le besoin d'outils pour les professionnels de la diffusion des arts vivants.

Plusieurs organisations gouvernementales et professionnelles ont réalisé une gamme de guides pratiques sur cette thématique pour les arts de la scène, traduit en anglais par *expanding audience* ou *audience development*, pensons au CAC (2013), à l'ARDAS (2008), au Regroupement artistique francophone de l'Alberta (RAFA), au National performing arts convention (États-Unis, NPAC, 2013), à l'Australia Council for the Arts (ACA, 1996), à l'Arts Council England (ACE, 2004), au Creative New Zealand (CNZ, 2009). Sous la forme de boîtes à outils, ils permettent aux organisations de suivre un raisonnement en quelques étapes et d'élaborer des activités culturelles sur mesure pour le public à développer.

Des fondations privées publient des pense-bêtes destinés à l'élargissement des publics des arts, par exemple la Heritage Lottery Fund en Angleterre (HLF, 2010), qui soutient des projets de mise en valeur du patrimoine, et la Wallace Foundation aux États-Unis (WF, 2013) qui soutient, entre autres, des organisations qui développent et expérimentent des idées pour atteindre de nouveaux publics afin que plus de personnes puissent jouir des bénéfices des arts [traduction libre].

Des pratiques exemplaires en matière de développement de public chez les diffuseurs en arts de la scène ont été répertoriées dans ces recueils, et ce, bien souvent sous forme d'études de cas. Pensons par exemple à la stratégie des ambassadeurs culturels (*arts ambassador*) selon laquelle des individus, souvent des spectateurs assidus, font la promotion ou procèdent à la récolte d'informations sur les communautés dans lesquelles ils œuvrent pour les organisations culturelles qui les engagent (Jennings, 2003). Ce travail peut être accompli de façon bénévole, moyennant une relation privilégiée avec les diffuseurs de spectacles. Retenons l'organisation d'entretiens structurés à la fin d'un spectacle entre les artisans et le public, la tenue d'ateliers offerts par des artistes en résidence et l'établissement de politiques tarifaires souples (ARDAS, 2008).



Au total, quatre types d'activités de développement de public ont été identifiés dans le Guide de développement de public de l'ARDAS (2008) : rencontres artistes/public, activités de renouvellement et de fidélisation des auditoires, activités de développement qualitatif et activités de développement quantitatif. L'objectif du Guide de l'ARDAS (2008) est de « créer une 'communauté' de fervents des arts de la scène qui se rallieront à leur diffuseur local et contribueront à son rayonnement et à la promotion de ses spectacles auprès d'autres segments de la population » (p. 17). Pour ce faire, l'accent est mis sur la « mise en marché » tournée vers la « communauté », et ce, avec l'aide des nouvelles technologies de l'information (communauté d'intérêts). Le Guide propose sept étapes permettant de développer une stratégie efficace de développement de public :

Cela exige que le diffuseur s'accorde du temps de réflexion pour :

1. Identifier et définir son produit;
2. Songer à la façon de l'offrir au public;
3. Identifier les marchés les plus susceptibles d'être intéressés aux spectacles qu'il présente (que ce soit à la pièce ou pendant une saison);
4. Identifier les personnes dans son entourage capables de l'aider à rejoindre les auditoires visés;
5. Déterminer quels outils de communication ou quelles activités sont à privilégier;
6. Se préoccuper de l'expérience vécue par les spectateurs une fois qu'ils franchissent ses portes;
7. Déterminer le genre de rapports qu'il veut maintenir avec le public entre les spectacles et les saisons de spectacles.

La Heritage Lottery Fund (HLF, 2010, pp. 10-11 [traduction libre]) considère pour sa part que cinq étapes sont nécessaires pour y arriver :

1. Réfléchir à ce que vous êtes et faites;
2. Comprendre votre public;
3. Fixer des priorités [ou objectifs];
4. Réaliser des actions concrètes pour arriver à réaliser vos objectifs;
5. Évaluer les résultats obtenus.

Toujours pour la HLF (2010, p. 5 [traduction libre]), le développement de public peut poursuivre les objectifs suivants :

- Accroître l'engagement du public existant, soit par un nombre plus important de personnes qui fréquentent ou qui s'engagent plus directement auprès de l'organisation;
- Attirer un nouveau et un large auditoire qui s'engage pour la première fois ou qui provient de groupes sociaux sous-représentés dans les statistiques de fréquentation;
- Développer une gamme d'expérience de fréquentation enrichie pour tous les publics.

HLF (2010) suggère que des barrières organisationnelles, géographiques, physiques (handicaps), culturelles, intellectuelles et financières empêchent certains individus de visiter les lieux historiques et différents vestiges patrimoniaux (p. 8). Cette connaissance des obstacles qui freinent la fréquentation permettrait selon eux d'établir de meilleures stratégies de développement de public, adaptées et efficaces, tout en atteignant les objectifs des organismes impliqués. Pragmatiques, ils ont identifié des types d'activités qui stimulent la fréquentation et qui doivent être pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie de développement de public (Figure 4).

Le Creative New Zealand (CNZ, 2009) propose, dans *Art for all : opening doors to disabled people*, une approche pour accroître l'accueil de personnes avec des limitations dans les institutions culturelles. Ce guide suggère que les personnes souffrant d'une limitation physique ou d'un handicap sont un bassin non négligeable de spectateurs potentiels sous-exploités par les diffuseurs des arts de la scène (p. 15). En plus de profiter aux personnes ciblées par l'action de développement de public, la fréquentation de ce groupe particulier permet aux diffuseurs de jouir des bénéfices suivants, toujours selon le CNZ (2009, p. 16 [traduction libre]) :

- Construire une réputation d'organisation inclusive et socialement responsable (citoyen corporatif) est bon pour les affaires;
- Tout le monde aime être reçu par un personnel accueillant et serviable;
- Tout le monde aime se voir offrir un service sur mesure répondant à des besoins spécifiques, comme un mécanisme

plus souple de réservation et un environnement plus confortable;

- Inclure les personnes et les artistes avec des limitations physiques et des handicaps dans les activités culturelles améliore la diversité culturelle de la Nouvelle-Zélande;
- Un public plus diversifié, plus large, et un nombre de spectateurs plus grand sont favorables pour les recettes de billetterie et l'équilibre budgétaire de l'organisation.



Figure 4 Actions à entreprendre pour atteindre le public ([traduction libre] HLF, 2010, p. 15)

Une enquête a permis d'identifier les obstacles qui freinent la fréquentation des personnes avec des limitations physiques ou un handicap (NCZ, 2009, p. 21 [traduction libre]) :

- Prix des billets, incluant pour les accompagnateurs (membres de la famille ou autres);
- Moyen de transport vers les spectacles et/ou le stationnement;

- Marketing et publicité non dirigés;
- Incapacité d'accéder au spectacle;
- Format du spectacle inaccessible : par exemple pour les non-voyants ou les malentendants;
- Attitude du personnel.

*Le guide du diffuseur* du Conseil des arts du Canada (2013) définit le développement de public comme un continuum d'actions servant à atteindre les membres d'une communauté, les accompagner afin de susciter leur intérêt et les initier à l'expérience artistique offerte par le diffuseur en arts de la scène. Le CAC (2013) affirme que les activités de développement de public sont nécessaires, car « si on leur demandait la raison de leur absence, bien des gens répondraient qu'ils ignoraient que ce spectacle était présenté, et ce, malgré tous les efforts que vous avez déployés pour submerger votre communauté de promotions du spectacle » (CAC, 2013).

Le fait est que nous sommes tous bombardés de milliers de messages publicitaires tous les jours, et que notre système de filtrage est tellement bien développé que nous 'ne voyons pas' et 'n'entendons pas' ce qui ne nous intéresse pas déjà. Votre travail de diffuseur consistera donc notamment à susciter un intérêt pour les arts en général et pour les spectacles que vous présentez en particulier. (CAC, 2013)

Le CAC avait publié en 1992 *Le guide du diffuseur* à l'intention des « particulier[s] ou organisme[s] qui présente[nt] ou accueille[nt] des manifestations artistiques » (p. 100). En effet, pour le CAC, « le diffuseur décide de présenter une manifestation, choisit l'artiste ou la compagnie qui convient, négocie et signe un contrat avec eux pour divers services, y compris normalement un spectacle, trouve une salle (qui lui appartient ou qu'il loue) et voit à vendre cette manifestation au public » (p. 100). À ce moment, il n'était pas question de développement de public, mais de mener à terme une stratégie marketing orientée sur le produit à vendre ou sur le public à atteindre. Ce guide aborde toutes les thématiques reliées à la présentation d'un spectacle, dont les aspects techniques et légaux : signature de contrat, gestion du budget, choix de la programmation artistique, droits d'auteurs, fonctions administratives et artistiques, et autres. Cette organisation de la

pensée du diffuseur des arts de la scène est encore actuelle aujourd'hui, hormis que la thématique du développement de public a fait son entrée depuis la fin des années 1990 environ.

Le Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec a aussi publié un guide de diffusion des arts de la scène en 2003. Intitulé *ABC du diffuseur*, ce document aborde les rouages de la négociation des contrats professionnels ainsi que les stratégies de programmation artistique. Il renferme conseils, réflexes et postures à adopter devant les choix de programmation à faire, ainsi que pour l'accueil du public et des artistes. La promotion des spectacles auprès d'un public cible est abordée, sans toutefois parler nommément de développement de public. Le concept est toutefois rapporté dans la section « expériences concluantes » à titre de projets structurants pour les diffuseurs dans leur communauté qui permettent de « fidéliser le public, l'amener dans les salles ou de lui donner l'habitude tout jeune de venir au spectacle [*sic*] » (Arsenault, 2003, p 22). On y aborde l'idée d'un jumelage entre un spectacle d'un artiste peu connu du public et une campagne de financement pour un organisme de bienfaisance, la dégustation de chocolat avant un spectacle d'un artiste peu connu pour les 100 premiers acheteurs de billets, ainsi que la mise en place d'une offre de spectacles jeunesse pour les élèves de la commission scolaire.

Les principales associations professionnelles regroupant les diffuseurs en arts de la scène ainsi que les principaux bailleurs de fonds du secteur font tous référence un jour ou l'autre à ce type de guide professionnel destiné au soutien des organisations. Pour l'essentiel, ces documents se concentrent sur les moyens envisagés pour rendre accessible en diminuant les obstacles et ainsi augmenter la fréquentation des publics aux différents spectacles offerts. Ce positionnement est opérationnel et découle d'un certain pragmatisme qui vise la survie des organisations de diffusion. Les prochaines sections s'attardent aux quatre principales études recensées traitant de développement de public et complètent le tour d'horizon de la thématique pour les besoins de la démarche.

### **Une étude québécoise de Bellavance et Dansereau dir. (2007)**

Cette étude contient trois documents dont seuls les deux premiers seront utilisés dans ce cadre-ci. D'abord, l'Étude 1 (*Les programmes d'accessibilité de la Maison Théâtre : Rapport d'évaluation*), qui présente les conclusions de l'évaluation qualitative menée par les auteurs à propos des trois programmes d'accessibilité de la Maison Théâtre de Montréal, et ensuite, l'Étude 2, qui recense les grandes tendances internationales en matière de développement de public. La troisième étude consistait à faire un bilan et une prospective sur « l'évolution sociodémographique de la région de Montréal et l'apport de l'immigration ».

### **Revue de littérature internationale (Étude 2)**

Bellavance, en collaboration avec L'Allier, dans Bellavance et Dansereau dir. (2007), a produit une revue de littérature des grandes tendances internationales en matière de développement de public (Étude 2). Les auteurs remarquent que les préoccupations de « diversité culturelle » qui sous-tendent des enjeux « d'inclusion sociale et de médiation culturelle (et interculturelle) » sont similaires d'un pays à l'autre (p. 25). Le développement de public ferait l'objet d'une « évolution marquée », « portée par une pression de nature plus strictement économique, exercée sur les organismes artistiques qui les amène à rechercher de nouveaux publics » (p. 25). Cette tendance serait lourde dans le cas de la « décentralisation culturelle », le développement de public pouvant servir à soutenir des expériences de revitalisation territoriale (p. 25).

Les activités répertoriées sont majoritairement destinées à des groupes défavorisés, particulièrement en Angleterre (Bellavance et Dansereau dir., Étude 2, 2007, p. 29). Selon ces auteurs, les « expériences d'évaluation [...] demeurent encore peu standardisées et plusieurs philosophies s'affrontent au sein de la communauté internationale des chercheurs. Le problème tient ici non pas au choix de la bonne méthodologie qu'aux

objectifs et au cadre conceptuel de ces évaluations » (Bellavance et Dansereau dir., Étude 2, 2007, p. 25).

S'agit-il notamment d'évaluer des résultats à long terme (outcomes) en vue de convaincre de l'impact de l'art sur la société en général, ou de sa contribution sur ces enjeux spécifiques, et extra-artistiques, que sont l'éducation, l'emploi, la lutte à la criminalité et la santé? Ou s'agit-il, plus modestement, d'évaluer le 'processus' d'un programme d'activités spécifiques en vue d'en démontrer les effets (outputs), plus ou moins durables, sur les personnes directement concernées [...]? (Bellavance et Dansereau dir., Étude 2, 2007, pp. 26-27)

Cette revue de littérature illustre qu'il existe très peu de « cas documentés et de démarches d'évaluation de ces pratiques » (p. 30-31). La situation serait différente en Angleterre.

Plus qu'en France ou aux États-Unis, la conjoncture britannique des quinze dernières années est marquée par une forte convergence des problématiques d'accès à la culture, d'inclusion sociale, de développement des publics et de revitalisation urbaine [...]. Cette mobilisation, parfois forcée, a suscité de nombreuses expériences, une abondante littérature et plusieurs débats, notamment en matière d'évaluation des impacts de ces mesures et de ces pratiques. (Bellavance et Dansereau dir., Étude 2, 2007, p. 32)

Alors que Kawashima faisait le même constat pour le Royaume-Uni en 2000, Bellavance et Dansereau (dir., Étude 2, 2007) doutent que la France mette en œuvre de véritables pratiques déterminantes en matière d'accessibilité aux arts : « faute d'un lien solide entre les institutions artistiques et les politiques sociales, la question de l'accès à la culture demeure encore souvent au stade du discours » (p. 30).

Il existe ainsi fort peu d'études de cas documentés et de démarches d'évaluation de ces pratiques, comme on peut en trouver aux États-Unis ou au Royaume-Uni. [...] [En matière d'inclusion sociale], [l]es initiatives demeurent [...] discrètes, peu publicisées et ne profitent manifestement pas, comme au Royaume-Uni ou aux États-Unis, d'une impulsion 'idéologique' favorable [...]. (pp. 30-31)

Les auteurs soulèvent toutefois l'exemple de l'Espace 600/Scène Rhône-Alpes, qui propose des activités d'éducation aux arts de la scène auprès des écoles : « cet espace se définit comme un théâtre ouvert à la création contemporaine pour la jeunesse, un théâtre de découverte de jeunes compagnies et un théâtre de proximité au coeur de la Villeneuve de Grenoble » (Étude 2, p. 31). En consultant le site Web de l'organisation, il est possible de consulter les différentes mesures « autour des spectacles » en matière de « médiation avec les publics », jeunesse et petite enfance particulièrement, des « ateliers de pratique en amateur », des « rencontres, colloques, débats... » et de « l'écriture théâtrale pour la jeunesse » (Espace 360, 2013). Ce théâtre spécialisé dans la production et la diffusion de théâtre jeunesse a un programme d'École du spectateur permettant à des classes du primaire de jouir d'un accompagnement avant que les jeunes assistent à la représentation et les enseignants profitent de guides pédagogiques préparés pour le retour en classe.

L'Observatoire des politiques culturelles de Grenoble (Chaudoir et Brandl, 2005) a, quant à lui, réalisé une évaluation qualitative du réseau des « Scènes régionales Rhône-Alpes », composé de 26 lieux de diffusion des arts de la scène. Différents aspects ont été étudiés, comme la façon dont les scènes « se sont acquittées de leurs missions de diffusion, de création et d'accueil des publics » (p. 3). Du point de vue de l'action culturelle, quatre dimensions ont été analysées : les dispositifs d'accompagnement en direction des publics jeunes, les pratiques artistiques, les initiatives auprès de publics spécifiques ou « empêchés » et les politiques tarifaires (p. 2). Les principaux résultats de cette étude ont dévoilé que les objectifs du réseau étaient à revoir, concernant les missions de création et de diffusion. De plus, « l'analyse du fonctionnement des scènes régionales montre que la position géographique est un facteur structurant déterminant, car il cristallise un ensemble de contraintes qui pèsent sur les scènes et, de ce fait, il permet de repérer des variations significatives » (p. 2).



### **L'étude qualitative des programmes de la Maison Théâtre (Étude 1)**

Bellavance et Dansereau (dir., Étude 1, 2007) ont mené une évaluation qualitative sur les trois programmes d'accessibilité destinés à élargir les publics de la Maison Théâtre de Montréal : « Découvertes théâtrales », « Théâtre devant soi » et « Destination théâtre en famille ».

La Maison Théâtre est une salle de spectacle spécialisée en théâtre pour l'enfance et la jeunesse. Située au cœur du Quartier des spectacles de Montréal, [...] [elle] accueille ainsi quelque 60 000 spectateurs qui assistent, en famille ou en groupes scolaires et préscolaires, à l'une ou l'autre des centaines de représentations données chaque saison. [...] Au-delà de sa programmation [...], elle propose également une gamme d'activités de médiation théâtrale destinées aux enfants et aux adultes. (Maison Théâtre, 2014).

La méthode empruntée par les auteurs est scindée en trois : « une analyse des données internes de la Maison Théâtre relatives aux trois programmes étudiés; quatre groupes de discussion avec les membres de l'organisme (2) et avec les partenaires institutionnels impliqués (2); des observations silencieuses lors des activités tenues dans le cadre de chacun des trois programmes » (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007, p. 1). Ils ont procédé à des entretiens individuels avec le personnel impliqué ainsi qu'avec quelques collaborateurs communautaires. Cette analyse est soutenue par une revue de la littérature qui prend la forme « d'un bilan critique des pratiques actuelles, à Montréal et à l'étranger, en matière d'accès à la culture, de médiation culturelle, de développement de publics et de politiques d'inclusion (et de lutte à l'exclusion) sociale par la culture » (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007, p. 1).

Selon les conclusions des auteurs, les programmes de développement de public de la Maison Théâtre auraient des impacts similaires à des cas new-yorkais étudiés par l'Américain Cleveland (2005), notamment *City Kids* dans le quartier TriBeCa. Ils seraient « positif[s] sur l'engagement à long terme des participants (ou leur fidélisation), le développement des compétences, le succès scolaire et la réussite professionnelle à long terme » (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007, p. 28). Cette démarche montre que les trois programmes de développement de public ont des effets sur la diversification du public de la Maison Théâtre, pour ses activités se déroulant la fin de semaine (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007, p. 31). Quant aux impacts de cette diversification, ils n'ont pas été mesurés. L'attention a plutôt été dirigée sur la mesure de l'élargissement des connaissances à propos de ces clientèles que sur la mesure des impacts des activités sur ces clientèles (p. 32). Le Tableau 4 résume les objectifs identifiés par la Maison Théâtre pour chacun de ses programmes et les principaux commentaires des auteurs à leur égard.

Le programme « Découvertes théâtrales » est le plus ancien en vigueur. Il permet à des élèves du premier cycle du primaire fréquentant des écoles de milieux défavorisés de Montréal d'assister à quatre spectacles durant l'année scolaire, deux à la Maison Théâtre et deux dans la salle de leur arrondissement. Une des deux sorties à la salle se déroule le samedi ou le dimanche, ce qui permet aux jeunes d'y assister avec un ami ou un membre de sa famille (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007, p. 6). Les élèves du deuxième cycle du primaire ont droit pour leur part à deux spectacles durant l'année scolaire; un sur le temps de classe à la Maison Théâtre et un autre dans leur arrondissement (p. 6).

En plus de voir des spectacles, les enfants sont sensibilisés aux différents aspects de la création théâtrale par des ateliers à l'école, en début et en fin de saison de même qu'au moment de la sortie familiale. [...] L'accent placé sur le développement du sens critique, face à une expérience théâtrale de longue durée, vise à mettre en valeur l'expertise de l'enfant : le nombre de pièces différentes vu par ces enfants — d'autant plus élevé que l'expérience peut se répéter sur plusieurs années — conduit virtuellement à en faire des 'connaisseurs'. (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007, p. 6)

Le programme « Théâtre devant soi » permet de réaliser des activités de proximité avec les jeunes et les familles qui résident dans une habitation locative à prix modique (HLM) du quartier où est située la Maison Théâtre (Bellavance et Dansereau dir., 2007, p. 6). Il s'agit principalement de permettre aux habitants de voir des spectacles et d'offrir des animations en lien avec ces derniers. Les ateliers sont orientés sur l'expression des jeunes et permettent, par exemple, la création de petits spectacles (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007, p. 7).

[...] Ce second programme tend à accorder une place non négligeable au développement de l'expression et à la production de spectacles par la communauté. Sa principale raison d'être n'est pas tant la sensibilisation au théâtre que la visée de tisser des liens durables avec la population [du HLM]. (p. 7)

Le dernier programme répertorié, « Destination théâtre en famille », « vise essentiellement les milieux néo-qubécois [immigrants], [et] consiste en l'organisation d'une sortie en famille à la Maison Théâtre, généralement précédée d'ateliers préparatoires en classe pour les enfants et d'une soirée familiale à l'école où les enfants présentent le résultat de l'atelier » (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007, p. 7).

[...] Le programme [vise les jeunes défavorisés par l'entremise des écoles] et demeure axé sur la 'formation du spectateur'. Toutefois, à la manière de Théâtre devant soi, on s'adresse davantage à la famille qu'à l'enfant en visant plus directement le parent. La problématique 'multiculturelle' y est de même à l'avant-plan. Enfin, comme pour les deux autres programmes, les ateliers d'animation sont conçus en fonction du spectacle spécifique auquel enfants et parents seront amenés à assister. (p. 7)

Ces trois programmes ont une finalité commune : développer de nouveaux publics et démocratiser la sortie au théâtre (p. 31). Au-delà des ateliers pratiques en milieu scolaire, des arrimages entre différentes institutions communautaires et du milieu de la santé semblent nécessaires, lorsqu'il est question de tisser des liens sociaux entre les membres d'un quartier par le biais du théâtre. Les objectifs poursuivis sont vastes et leur réussite est difficilement mesurable : donner accès, sensibiliser, créer un rapprochement,

établir un partenariat global, favoriser la rencontre entre les artistes et les membres de la communauté, etc.

Leur développement reste ainsi guidé par la volonté de l'organisme de diversifier la composition de ses clientèles de fin de semaine, à court terme comme à plus long terme. On souhaite que, de la sorte, l'auditoire reflète mieux la morphologie socioéconomique et socioculturelle de Montréal. Dans le même sens, le milieu scolaire ne représente pas une fin en soi, mais une passerelle vers des familles non familières des lieux culturels. L'enfant est quant à lui perçu comme un moyen de rejoindre le parent et d'agir sur l'ensemble de la dynamique familiale. (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007, p. 31)

La prochaine étude recensée reprend cette idée que la connaissance des individus et des communautés dans lesquelles sont vécues les expériences culturelles et artistiques permet aux organisations d'adapter leurs approches et stratégies de sensibilisation. Sous l'angle du concept de participation, McCarthy et Jinnett (2001) ont ainsi mesuré l'utilisation des différents outils communicationnels par des organisations artistiques et culturelles qui mettent en place des stratégies de développement de public. Ces notions font écho à Bellavance et Dansereau (dir., Étude 1, 2007), pour qui

[...] il faut apprendre à connaître non seulement la clientèle, mais aussi les relais (scolaires, communautaires ou autres) les plus pertinents et les plus efficaces pour la rejoindre [...] il ne s'agit pas simplement de mesurer l'évolution de ces clientèles au sein des auditoires de fin de semaine; il s'agit plutôt d'évaluer le progrès de ses propres connaissances sur ces nouveaux publics que l'on veut rejoindre. (p. 31)

Tableau 4

Objectifs des trois programmes de développement de public de la Maison Théâtre et commentaires des auteurs (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007)

Programmes	Objectifs	Commentaires
<b>Découvertes théâtrales</b>	« Donner accès au théâtre à une clientèle scolaire et familiale défavorisée; sensibiliser les enfants et les adultes à la diversité des pratiques théâtrales; permettre une expérience significative de spectateur à l'intérieur d'une même année; continuer à mieux faire connaître les équipements culturels de proximité aux familles et aux écoles dans leur arrondissement montréalais; permettre aux enfants et à leurs parents de fréquenter le Quartier des spectacles. » (p. 9)	« En réalité, les trois premiers énoncés constituent les objectifs de fond du programme. Les autres renvoient plutôt à des retombées ou à des modalités de mise en oeuvre des programmes. » (p. 9)
<b>Théâtre devant soi</b>	« Plus qu'un simple programme d'accessibilité à l'intention des jeunes [...] Théâtre devant soi c'est d'abord et avant tout la volonté de tisser des liens de proximité institutionnelle et communautaire entre la Maison Théâtre et la Corporation d'Habitations Jeanne-Mance par l'établissement d'un partenariat global entre les deux organismes et par un engagement de la Maison Théâtre dans le développement urbain, social et communautaire des Habitations Jeanne-Mance. » (p. 15)	« [...] ses objectifs sont très larges » « C'est aussi une expérience de nature plus expérimentale que Découvertes théâtrales. Évoluant hors du cadre scolaire, elle se trouve plutôt insérée dans une dynamique communautaire réunissant une diversité de 'joueurs' ayant chacun des objectifs, des modes de fonctionnement et une culture qui leur sont propres. » (p. 15)
<b>Destination théâtre en famille</b>	« À court terme a) favoriser l'accès aux spectacles présentés aux familles montréalaises issues de différentes communautés culturelles; b) développer des outils de sensibilisation pour ces familles. À plus long terme, a) créer par le théâtre un rapprochement avec différentes communautés culturelles; b) métisser le public familial c) permettre aux artistes de rencontrer des publics familiaux culturellement diversifiés pour favoriser la prise en compte de la réalité ethnoculturelle montréalaise dans leur création. » (p. 24)	« [...] la reformulation récente traduit la conviction que l'expérience de sensibilisation ne peut être à sens unique : elle concerne non seulement la sensibilisation des néo-Québécois au théâtre et à la culture québécoise, mais aussi celle de l'organisme et de ses composantes à cette nouvelle réalité. Mettre les compagnies de théâtre québécoises en présence de publics multiethniques peut avoir un effet positif sur le développement de la pratique théâtrale québécoise. » (p. 25)

**La « participation aux arts et à la culture » dans une perspective de  
« développement de public » par McCarthy et Jinnett (2001)**

Une étude des Américains McCarthy et Jinnett (2001), qui a été soutenue par la Wallace Foundation (WF), fait le recensement de la littérature portant sur des études empiriques et théoriques sur le concept de participation aux arts et à la culture. Ils présentent les résultats d'une étude quantitative qu'ils ont menée auprès d'organisations culturelles des États-Unis à propos de leurs connaissances et de leurs pratiques en matière de participation aux activités artistiques et culturelles qu'elles programment et vendent aux différents publics. Les auteurs proposent un modèle de participation inspiré de cette enquête statistique qui implique quatre facteurs influençant la motivation à participer aux arts et à la culture (Figure 5) : historique du participant ou du non participant, milieu duquel il est issu (« Background »); perception du participant ou du non-participant, normes sociales de participation et attitudes du participant ou du non participant par rapport à la participation (« Perceptual »); pratique, décision et intention de participer ou non (« Practical »); et expérience vécue par le participant, sa réaction face à la sortie culturelle (« Experience »).

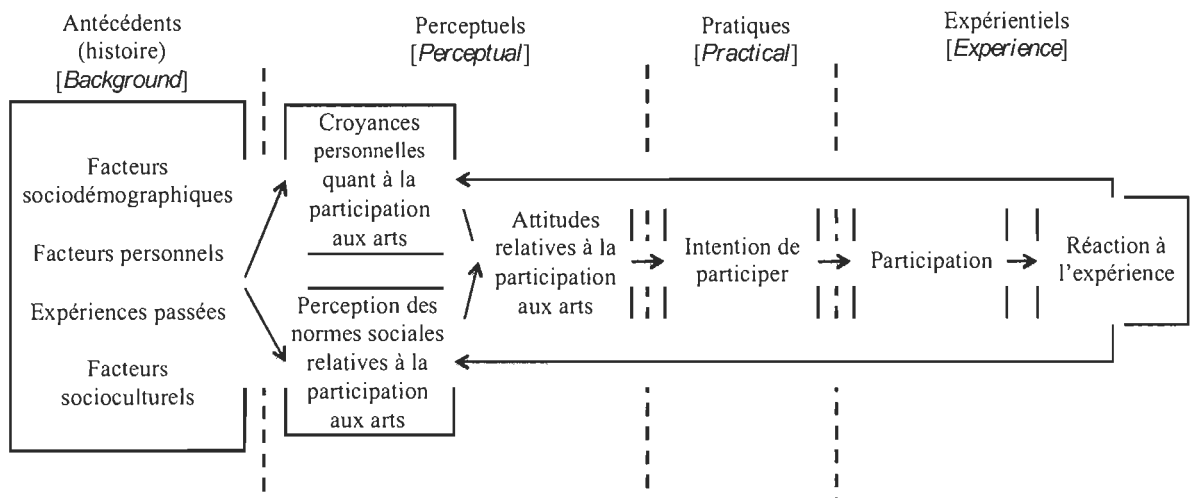


Figure 5 Modèle de la participation [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 24)

Hormis le vécu du participant ou du non-participant (« Background »), l'organisation artistique ou culturelle semble pouvoir influencer par ses actions envers le public les trois autres facteurs déterminants de la participation (« Perceptual, Pratical, Experience »). Les auteurs imaginent la participation comme un continuum où, pour bien planifier ses activités destinées envers le public, l'organisme culturel se doit d'abord de saisir les formes de participation et leur influence sur la fréquence de cette dernière (Figure 6).

		Aspects recherchés par la personne	
		Divertissement	Épanouissement
Participation préférée	Développer ses compétences (pour soi)	Participation par les médias	Participation réfléchie et utile
	Expérience sociale	Assiste occasionnellement	Assiste inconditionnellement

Figure 6 Modèle expliquant les formes de participation [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2011, p. 17)

Les auteurs estiment que les participants aux arts et à la culture recherchent essentiellement deux finalités : le plaisir et l'évasion (« Entertainment ») ou l'épanouissement et la réalisation de soi (« Fulfillment »). Ils suggèrent que les participants peuvent avoir deux types de préférence en matière de participation : développer leurs compétences et leurs aptitudes en matière d'arts et de culture (pour soi) (« Developing proficiency (self-focused) ») ou vivre une expérience sociale (« Social experience »). En fonction des couples créés entre la préférence en matière de participation et la finalité recherchée, les auteurs proposent différents profils de participants : qui fréquenteront les arts par l'entremise des médias, donc qui ne se rendent pas sur place (« Participation through media »); qui fréquenteront selon leur besoin d'approfondir une discipline, cette fréquentation semble réfléchie et pratique (« Hands-on participation »); qui se rendront en salle de façon occasionnelle pour le plaisir ou parce qu'il s'agit d'un rendez-vous amical (« Attendance (casual) »); et qui fréquenteront tous

les espaces de diffusion artistique parce qu'ils en sont des passionnés (« Attendance (aficionado) »).

Le modèle de participation, combiné à celui expliquant les formes de participation, permet aux auteurs de proposer deux types de variables en matière de développement de la participation, l'objectif et la cible, et ce, en lien direct avec les trois facteurs sur lesquels ils ont une influence potentielle (« Perceptual, Practical, Experience »), lesquels influenceront le type d'action entreprise (Tableau 5). Les objectifs de participation identifiés par l'organisation artistique ou culturelle sont au nombre de trois : diversifier, élargir ou fidéliser le public. Les différentes cibles sont triples : le public peu disposé à participer, celui qui est enclin et celui qui participe déjà.

Si l'objectif de l'organisation est d'élargir le public qui participe, les auteurs proposent de cibler les personnes déjà sensibilisées à ses activités ou sa programmation et d'intervenir sur les aspects pratiques du continuum de participation, c'est-à-dire essentiellement sur la politique de prix, l'offre d'un moyen de transport adapté, la forfaitisation et autres. S'il s'agit de renforcer la fréquentation chez des participants actuels, l'organisation devra plutôt se concentrer sur l'accueil offert par ses employés, la qualité artistique du spectacle présenté ou la valeur ajoutée de la participation, pour ne citer que ces quelques exemples.

Tableau 5

Objectifs de la participation, la cible et les facteurs de participation [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 32)

But de la participation [ <i>Participation goal</i> ]	Diversifier [ <i>Diversify</i> ]	Élargir [ <i>Broaden</i> ]	Fidéliser [ <i>Deepen</i> ]
Population cible [ <i>Target population</i> ]	Peu encline [ <i>Disinclined</i> ]	Encline [ <i>Inclined</i> ]	Participants actuels [ <i>Current participants</i> ]
Facteurs impliqués [ <i>Relevant factors</i> ]	Perceptuels [ <i>Perceptual</i> ]	Pratiques [ <i>Practical</i> ]	Expérientiels [ <i>Experience</i> ]



McCarthy et Jinnett (2001) ont procédé à une étude employant une méthodologie mixte qui comportait des entretiens semi-dirigés avec une sélection de 13 organisations artistiques soutenues par le Wallace-Reader's Digest Funds (WRDF). Les thématiques suivantes ont été abordées avec ces dernières :

How the organization defined its participation goals; how those goals related to its broader mission; how it designed and implemented its participation strategies; what tactics it used; how it interacted with its broader communities, target populations, and artists; how it defined and measured progress toward its goals; and what it viewed as major challenges to its participation-building programs (p. 5)

Ensuite, une enquête statistique a été conduite auprès de 102 organisations artistiques qui ont reçu un soutien financier par le WRDF. Cette collecte systématique de données a permis de récolter des informations descriptives à propos de ces organisations et les actions spécifiques entreprises pour augmenter la participation aux activités artistiques et culturelles (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 5). La population visée par cette étude a été choisie spécifiquement parce qu'elle recevait des subsides des fondations privées, pour l'importance qu'accordent ces fondations pour le « building audience » (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 5). En effet, les organisations qui obtiennent du soutien financier de ces bailleurs de fonds s'engagent à utiliser ces sommes pour réaliser des actions de développement de public. Les auteurs ont sondé des organisations reconnues pour leurs efforts consentis au développement de public. Les chercheurs n'ont pas procédé par échantillon aléatoire, car cette méthode n'était conforme à leurs besoins. En effet, une très grande majorité d'organisations artistiques et culturelles n'auraient pas été en mesure de répondre efficacement au questionnaire, ce qui aurait causé beaucoup de bruit dans les données. Les résultats de cette étude ne peuvent être généralisés, car ils ne satisfont pas les critères de scientificité propres aux enquêtes quantitatives.

Pour les besoins de leur étude et afin de préciser leur échantillon, les auteurs ont catégorisé les organismes interrogés dans le cadre du sondage selon trois missions prédominantes : axé sur la création et les nouvelles formes d'arts (14 % des répondants) (« Creativity-focused : Engage individuals in the creative process »), axé sur la communauté et les utilisations des arts pour engendrer le changement (suggestion du concept d'inclusion sociale) (35 % des répondants) (« Community-focused : Improve the community using art as a vehicle ») et axé sur la production et la diffusion des arts « institutionnels » (51 % des répondants) (« Canon-focused : Support the canons of specific art forms ») (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 60).

Ils rapportent un total de sept disciplines dans lesquelles se distribuent les organismes : arts visuels (18 %), théâtre (17 %), musique (20 %), multidisciplinaire (17 %), littérature (11 %), arts populaires (7 %), danse (12 %) (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 64). Une grande proportion des organisations multidisciplinaires se concentre sur la création, les nouvelles formes d'arts ainsi que sur la communauté, alors que les organismes de la littérature et des arts populaires ne couvrent que les créneaux « officiels » et la communauté (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 66). Les organismes d'arts visuels sont versés vers les formes d'arts habituels, en plus d'être fortement tournés vers la création. Les organismes des disciplines du théâtre, de la danse et de la musique sont assez bien représentés dans chacune des catégories d'organisations (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 66).

Les données recueillies par les Américains rapportent que la majorité des organisations sondées collaborent presque toujours avec les écoles de leur communauté, tout comme pour les autres organismes culturels présents sur le territoire (Tableau 6, McCarthy et Jinnett, 2001, p. 74). Les collaborations sont moins fréquentes lorsqu'il est question des entreprises privées (parfois) et pour les bibliothèques (rarement). Le secteur de la santé et des services sociaux collabore parfois avec les organismes orientés sur la

créativité et ceux orientés sur la communauté, alors que ceux orientés dans les créneaux habituels le font rarement.

Tableau 6

Moyenne des fréquences de collaborations des organismes avec les groupes de leur communauté [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 74)

Groupes communautaires [ <i>Community group</i> ]	Axés sur la production et la diffusion des arts « institutionnels » [ <i>Canon-Focused</i> ]	Axés sur la communauté [ <i>Community-Focused</i> ]	Axés sur la création [ <i>Creativity-Focused</i> ]	Tous
Écoles	4.5	4.3	4.4	4.4
Autres organisations culturelles	4.0	4.1	4.3	4.1
Entreprises privées [ <i>Business</i> ]	3.3	3.3	3.0	3.3
Services sociaux et de santé	2.6	3.1	3.7	2.9
Bibliothèques	2.8	2.5	2.7	2.6

**Note :** pour interpréter les valeurs du tableau : près de 1 = pratiquement jamais [*almost never*]; près de 2 = rarement; près de 3 = parfois; près de 4 = pratiquement toujours [*almost always*]. Ces indices ont été obtenus à partir de l'échelle suivante, qui permettait aux organisations de mesurer le degré de collaboration avec ces groupes communautaires : 1 = jamais; 2 = rarement; 3 = parfois; 4 = fréquemment; 5 = pratiquement toujours.

Le Tableau 7 illustre les différentes raisons évoquées par les organisations pour envisager ces collaborations (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 75). Les ouvertures qu'offrent ces collaborations à aller vers la communauté et les occasions de promotion sont les raisons les plus évoquées. La mise en commun de ressources ou de locaux est rarement signifiée à cet effet. Les organismes utiliseraient ces collaborations afin d'obtenir une certaine légitimité dans la communauté ainsi qu'un bénéfice politique.

Tableau 7

Raisons motivant les collaborations avec le milieu [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 75)

Raisons	Tous les répondants
Entrée vers la communauté [ <i>Entrée to community</i> ]	3.5
Promotion des activités [ <i>Promote activities</i> ]	3.5
Partager une liste d'envoi [ <i>Share mailing lists</i> ]	2.9
Structurer un événement [ <i>Structure events</i> ]	2.9
Partager des espaces de diffusion [ <i>Share performance space</i> ]	2.7
Procurer de la légitimité [ <i>Provide legitimacy</i> ]	2.7
Procurer une reconnaissance politique [ <i>Provide political support</i> ]	2.7
Accès aux artistes [ <i>Acces to artists</i> ]	2.5
Procurer une aide technique [ <i>Provide technical assistance</i> ]	2.5
Conseil sur la programmation [ <i>Advise on programming</i> ]	2.5
Partager les ressources/ressources humaines, équipements [ <i>Share funds/staff, equipment</i> ]	2.0
Partager des espaces de bureau [ <i>Share office space</i> ]	1.6

Note : Le sondage demandait si ces raisons motivaient ses collaborations avec le milieu. 1 = jamais; 2 = rarement; 3 = parfois; 4 = fréquemment

Les objectifs derrière les activités de développement de public sont ensuite présentés par les auteurs (Tableau 8, McCarthy et Jinnett, 2001, p. 78). Les organisations axées sur la communauté accordent la même importance relative à l'élargissement du public en augmentant le nombre de participants (« Broaden »), à la diversification du public en joignant d'autres segments de population (« Diversify ») et à la fidélisation du public (engagement, renforcement) (« Deepen »). Les organisations axées sur la créativité accordent une plus grande importance relative à la diversification du public, qui est la cote la plus élevée pour les trois types d'organisations. Ces organismes considèrent toutefois comme moins important l'élargissement du public, tout comme les organismes (« Canon-

focused ») qui accordent une importance relative moins importante à l'engagement du public.

Lorsque les auteurs ont demandé aux organisations comment elles avaient identifié leurs groupes cibles, près de 75 % ont répondu les identifier à partir de variables sociodémographiques, ce qu'ils ont appelé (« Demographic ») (Tableau 9, McCarthy et Jinnett, 2001, p. 81). Plus de la moitié des organismes disant cibler le public à l'aide de caractéristiques démographiques ont utilisé l'ethnicité comme critère et près de 50 % ont utilisé l'âge à cette fin. Près de 30 % des répondants disent cibler leur public géographiquement, à partir de la région où ils tiennent leur activité par exemple, et disent définir leur public cible en termes d'intérêts pour une forme d'art spécifique (« Behavioral ») (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 81). Finalement, 20 % des institutions mentionnent varier leur stratégie de ciblage avec le type de programme qu'ils proposent (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 81).

Les auteurs ont demandé aux organismes quelles techniques ils mettaient en place pour aller chercher le public (« Outreach Techniques »), la fréquence de leur usage et leur perception de leur efficacité (Tableau 10, McCarthy et Jinnett, 2001, p. 93). Une dizaine de techniques étaient proposées aux répondants : bouche-à-oreille, médias gratuits, infolettre (envoi de courriels), présentations aux groupes communautaires, collaborateurs de la communauté, documents promotionnels, médias payants (publicité), Internet, appels téléphoniques et panneaux d'affichage. La méthode du bouche-à-oreille arrive première à tous les égards, 100 % des institutions l'utilisaient beaucoup et la croyaient efficace dans 41 % des cas. L'envoi d'une infolettre était aussi très populaire (98 %) en plus d'être très bien perçue en terme d'efficacité (40 %). Un portail Internet était utilisé par 79 % des organismes assez régulièrement, seuls 18 % des organismes le jugeaient toutefois efficace. À cet égard, les 13 années écoulées depuis la récolte de ces données permettent de penser que cette perception a peut-être changé, compte tenu de l'augmentation de l'utilisation des réseaux sociaux.

Finalement, l'utilisation et l'efficacité des techniques de développement de public ont été sondées auprès des répondants (Tableau 11, p. 97). La mesure la plus utilisée, et ce par l'ensemble des organisations (100 %), et jugée la plus efficace (par 32 % d'entités) est la tarification réduite (« Discounts »). Vient ensuite la programmation orientée sur l'ethnicité du public, utilisée par 97 % des répondants et efficace pour 24 % d'entre eux. L'implication de la communauté dans la planification ainsi que les programmes non traditionnels semblaient obtenir l'assentiment des organisations interrogées, 96 % et 97 % utilisaient ces techniques assez souvent et 19 % jugeaient qu'elles étaient efficaces. Les mécanismes favorisant l'accessibilité au lieu étaient aussi prisés par les institutions dans 95 % des cas et étaient considérés efficaces pour 17 % d'entre elles.

Tableau 8

Importance relative donnée aux différents objectifs de développement de public en fonction des trois types d'organisations [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 78)

Objectifs de développement de public [ <i>Participation-Building Goal</i> ]	Types d'organismes		
	Axés sur la production et la diffusion des arts « institutionnels » [ <i>Canon-Focused</i> ]	Axés sur la communauté [ <i>Community-Focused</i> ]	Axés sur la création [ <i>Creativity-Focused</i> ]
Élargir [ <i>Broaden</i> ]	4.3	4.4	4.1
Diversifier [ <i>Diversify</i> ]	4.3	4.4	4.6
Fidéliser [ <i>Deepen</i> ]	4.1	4.3	4.4

Note : L'enquête portait sur le degré avec lequel l'organisation se concentrait sur cet objectif. 1 = aucunement [not at all]; 2 = un peu [little]; 3 = assez [fair amount]; 4 = beaucoup [much]; 5 = énormément [very much]

Tableau 9

Stratégies avec lesquelles les organismes ciblent leur public [traduction libre]  
(McCarthy et Jinnett, 2001, p. 81)

Stratégies	Pourcentage de la population ciblée [Percentage of Target Population] <sup>a</sup>
Sociodémographique [Demographic]	73
Âge	43
Ethnicité	54
Revenu	14
Comportementale	28
Géographique	28
Dépend de l'offre [Varies with program]	20
Autres	3

<sup>a</sup> Plusieurs organisations ont identifié plus d'une cible, ce tableau cumule donc un total supérieur à 100 %.  
Un total de 7 % des organisations répondantes ont signifié ne cibler aucun groupe.

Tableau 10

Moyens de communication utilisés et perception d'efficacité par les organismes sondés  
[traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 93)

Moyens	Pourcentage des organisations qui utilisent cette technique	Fréquence d'utilisation <sup>a</sup>	Pourcentage des organisations qui trouvent ces techniques « très efficaces »
Bouche-à-oreille	100	4.3	41
Média gratuit [Free media]	100	4.3	31
Courriel direct [Direct mail]	98	4.4	40
Présentation à des groupes de la communauté [Presentation to community groups]	95	3.0	12
Collaborateurs de la communauté [Community collaborators]	92	3.5	4
Média payant	87	3.2	29
Internet	79	4.1	18
Appels téléphoniques [Telephone calls]	69	2.8	13
Panneaux d'affichage	51	1.9	6

<sup>a</sup> Fréquence d'utilisation : 1 = jamais [not at all]; 2 = un peu [little]; 3 = assez souvent [fair amount]; 4 = souvent [much]; 5 = très souvent [very much]

Tableau 11

Utilisation des techniques de développement de public, fréquence d'utilisation et perception de leur efficacité [traduction libre] (McCarthy et Jinnett, 2001, p. 97)

Techniques	Pourcentage des organisations qui utilisent cette technique	Fréquence d'utilisation <sup>a</sup>	Pourcentage des organisations qui trouvent ces techniques « très efficaces »
<u>Implication de l'artiste</u>			
Implication avec les participants	99	3.9	16
Lectures publiques	97	3.7	11
Ateliers [Workshops]	95	3.6	9
Résidence d'artiste	87	3.9	13
<u>Programmation</u>			
Impliquer la population dans la planification	96	3.4	19
Programmation non traditionnelle	97	3.8	19
Programmation ethnique	97	4.1	24
Impliquer la population dans la programmation	82	2.5	10
<u>Tarifification</u>			
Rabais	100	4.2	32
Souscriptions/Membership	75	3.8	16
<u>Horaire et lieu</u>			
Varier les heures	95	3.6	9
Améliorer l'accès	82	3.2	17
Offrir un moyen de transport	53	2.0	0
<u>Autres pratiques</u>			
Former le personnel	99	3.1	4
Convivialité	84	3.8	6
Ouverture [Open facility]	27	3.5	12
Matériels promotionnels offerts dans une autre langue	65	2.4	9

<sup>a</sup> Fréquence d'utilisation : 1 = jamais [not at all]; 2 = un peu [a little]; 3 = assez souvent [fair amount]; 4 = souvent [much]; 5 = très souvent [very much]



Cette étude a illustré concrètement tous les moyens mis de l'avant par les organisations artistiques et culturelles qui ont des objectifs de développement de public, d'élargissement, de fidélisation ou de diversification. Elles doivent avant tout s'intéresser aux différents facteurs de participation. Plusieurs critères peuvent aiguiller les administrateurs dans la mise en place de stratégies dirigées vers le public, ils sont pratiques, perceptuels ou expérientiels. À cet effet, cette étude rejoint celle présentée précédemment (Bellavance et Dansereau dir., Étude 1, 2007), quant au besoin des organisations de bien connaître l'histoire de leurs participants et des non-participants et d'avoir un mécanisme évaluatif assez performant afin de corriger les défauts, de rendre optimale leur expérience et de souhaiter qu'ils participent à nouveau. Kawashima (2000, 2006) s'attarde quant à elle au large spectre d'actions que suggèrent le concept d'accessibilité et, en définitive, celui de la participation aux arts et à la culture.

#### **De la fréquentation des arts et de la culture à l'inclusion sociale au Royaume-Uni selon Kawashima (2000, 2006)**

Dans son article de 2000, Kawashima mentionne l'arrivée tardive du développement de public au cœur de la Politique culturelle britannique. Encouragées par un gouvernement qui a mis en place des mesures de gestion et des moyens financiers pour le soutenir, les origines de ce concept sont variées. Comme le rapporte l'auteure, « la notion d'accès, qui est très proche de développement de l'auditoire, a été une préoccupation dans la politique culturelle britannique tout au long de son histoire. Sans remettre en cause ce qui devait déterminer son contenu, il a souvent été supposé que les arts et la culture devaient être appréciés par tous, peu importe les divisions politiques, économiques et culturelles de la société » (Kawashima, 2000, p. 26 [traduction libre]).

Le degré d'accessibilité est souvent estimé en fonction de l'atténuation des « obstacles » à la fréquentation, c'est le cas pour le prix des billets, la distance géographique et la qualité de l'accueil dans les salles de spectacles, toutes des variables pouvant être influencées par les diffuseurs. La prémisse étant que ces différents éléments peuvent être des éléments dissuasifs, voire « rebutants [...] pour ceux qui ne sont pas habitués de fréquenter les institutions culturelles [et sont] considérés comme la raison de la participation inégale aux arts » (Kawashima, 2000, p. 26 [traduction libre]). Cette notion d'accessibilité est donc en quelque sorte liée à celle de participation illustrée par les Américains McCarthy et Jinnett (2001), par les facteurs « Perceptual » et « Pratical ».

Kawashima (2000) pose le problème suivant au sujet de l'accessibilité : « les politiques [culturelles] ont tenté de démanteler ces barrières [trop] souvent de façon non systématique et parfois purement rhétorique » (p. 26 [traduction libre]). À la fin des années 1990, les efforts consentis par le gouvernement britannique quant à l'abaissement des barrières en matière de fréquentation des lieux artistiques et culturels rappellent à l'auteur la même ténacité qui avait cours dans les années 1980 quant à l'obligation de rentabilité des activités culturelles qui étaient soutenues par l'État.

The social impacts of the arts are now often used as a justification for public funding of the arts, reminiscent of the way in which the economic importance of the arts was a major rationale for cultural policy during the 1980s (Kawashima, 2000, p. 26)

Kawashima (2000) expose trois hypothèses principales qui soutiendraient le discours en matière de développement de public : « l'idéal humaniste libéral de la Culture pour tous, l'élimination des obstacles comme la clé du développement de l'auditoire et la participation culturelle contribuant au problème de l'exclusion sociale » (p. 26 [traduction libre]). Toutefois, l'auteure se rapporte aux différentes théories sociologiques sur la culture et la société et souhaite nuancer ces hypothèses. Par exemple, selon l'auteure, la théorie de Bourdieu sur le capital culturel (1984) permet de douter des impacts réels des efforts consentis en matière de développement de public, car « la compétence de décoder divers messages inscrits dans les produits culturels tient à la socialisation familiale durant

l'enfance et à l'instruction, et que c'est ainsi que la prédominance de la culture par une certaine classe est reproduite » (Kawashima, 2000, p. 26 [traduction libre]). Les arts sont utilisés par les couches sociologiques plus élevées comme une « stratégie pour confirmer leur identité et leur solidarité envers leur classe, et ainsi exclure les autres » (Kawashima, 2000, p. 26).

À partir de ces repères théoriques et des résultats de ces études empiriques sur les institutions muséales nationales britanniques, Kawashima (2000, 2006) a élaboré une typologie des activités de développement de public (« audience development »). Pour l'auteure, et conformément aux notions théoriques et politiques avancées, ce concept doit être traité selon deux aspects, le développement de public et l'inclusion sociale (Tableau 12). Une organisation inclusive (« Being Inclusive Organisation ») adopterait toutes ces actions de marketing étendu, de culture du goût et d'éducation du public avec pour objectif le changement social ou la régénération sociale. Le Tableau 13 présente quant à lui les quatre catégories de développement de public de Kawashima (2006) à travers trois dimensions qui seront reprises pour l'opérationnalisation de cette étude : cible, action et objectif de développement de public.

Tableau 12

Développement de public et inclusion sociale [traduction libre] (Kawashima, 2006, p. 61)

<b>Développement de public</b> <b>[Audience development]</b>		<b>Inclusion sociale</b> <b>[Social Inclusion]</b>
Marketing étendu	← Organisation inclusive [Inclusive Organisation]	
Cultiver le goût		
Éduquer le public	Atteindre le public →	La culture au service de la régénération sociale [Culture for Social Regeneration] La culture au service du changement social [Culture for Social Change]

Tableau 13

La typologie du « développement de public » selon Kawashima [traduction libre] (2006, p. 57; 2000, p. 8)

Catégories	Cibles	Actions	Objectifs
Marketing étendu [Extended Marketing]	Public potentiel, public non participant intéressé	Même produit offert avec adaptation pour satisfaire la cible	Financier, artistique
Cultiver le goût [Taste Cultivation]	Public existant	Introduction à différents types et formes d'arts	Artistique, financier (et pédagogique)
Éduquer le public [Audience Education]	Public existant	Même produit offert avec des outils pédagogiques	Pédagogique (et financier)
Atteindre le public [Outreach]	Public difficilement joignable (ex. : communauté vulnérable)	Projets « hors les murs »	Social

La première catégorie de développement de public élaborée par Kawashima (2000, 2006), le marketing étendu (« Extended Marketing »), cible d'abord le public potentiel ou intéressé par le produit culturel et adapte simplement ses communications en conséquence en poursuivant essentiellement des objectifs financiers et artistiques. Quant à elles, les actions afin de cultiver le goût (« Taste Cultivation ») et d'éduquer le public (« Audience Education ») sont destinées au public existant ou de base. Il s'agit d'introduire de nouvelles formes d'arts et d'œuvres et d'utiliser des outils pédagogiques afin de rendre les contenus culturels plus accessibles. Les objectifs généraux impliquant ces types de développement de public sont généralement financiers, artistiques et pédagogiques.

La dernière catégorie « Outreach » est plus difficile à saisir. Les expressions « aller chercher le public là où il est », « aller vers » ou « atteindre le public » pourrait s'en approcher. Les actions mises en branle s'adressent en priorité à un public peu joignable. Avec des projets « hors les murs » et à des fins majoritairement sociales, ces derniers sont conduits auprès d'enfants de milieux défavorisés par exemple. En somme, on retiendra que l'objectif est « d'atteindre » et de capter l'attention de ces personnes une à une.

The [last] and [first] uses of the term audience development, ie Cultural Inclusion and Extended Marketing, are different from arts marketing as narrowly-defined in terms of the target customer group. According to McCann (1998 : 8) arts marketing in a narrow

sense and in the short term is about inducing people who are already interested in the arts to actually take action to visit a museum or come to an arts event. Audience development by contrast is persuading people outside of that core market into it. Whilst arts marketing tends to concentrate on existing audiences, audience development is seen to be different in that it targets not easily available audiences. 'Not easily available audiences' however range from those who have almost never attended any arts events to lapsed or infrequent attenders, and this is where the distinction between the first and second definitions emerge. (Kawashima, 2000, p. 8)

### **Étude de cas**

Pour en arriver à ce cadre conceptuel, Kawashima (2000) a conduit une étude de cas auprès d'une compagnie de musique actuelle qui avait un projet de développement de public. Elle a procédé à des entretiens qualitatifs avec les musiciens, les administrateurs de l'organisme, les organismes subventionnaires et les compositeurs (p. 29). L'auteure poursuivait deux objectifs principaux : décrire le projet le plus finement possible, son élaboration, son implantation et son évaluation; ainsi qu'examiner la réponse et l'expérience des publics, à la lumière des perceptions des professionnels et artistes impliqués dans le projet. Au total, deux vagues d'entretiens ont été conduites afin de comprendre les écarts entre les perceptions des participants à l'activité de développement de public et les professionnels impliqués dans cette action culturelle (p. 35). C'est le premier objectif de cette étude de cas qui retiendra l'attention pour les besoins de la démarche actuelle.

**Perception des professionnels.** L'auteure souhaitait d'abord « comprendre l'expérience de ces professionnels des arts qui s'impliquent dans le développement de public, leurs perceptions sur les auditoires et leurs réactions par rapport à la musique qu'ils jouent » [traduction libre] (p. 35). Cet échantillon de 12 professionnels est non probabiliste et non représentatif. L'activité de développement de public dont il est question est la suivante :

The arts organisation in focus is called the Birmingham Contemporary Music Group. [...] The original project had taken musical performances into urban, yet local, communities in Birmingham by playing in non-concert venues such as churches, community halls and schools. The concerts were free, and attendees could ask for free tickets to one of the main concerts. [...] The whole atmosphere was fairly informal and friendly. The musicians were in casual dress, and children were encouraged to come. (p. 31)

Selon l'auteure, ce projet de développement de public ne semble pas calqué sur le modèle habituellement présenté dans les guides professionnels de développement de public.

According to Maitland (1997: 13-22) in her guidebook on audience development, what should come first of all in the process of audience development is to choose the target group such as people on income support, families with at least one child under twelve years old or people who live within a particular geographical community. [...] In essence, therefore, she takes the 'target-led' approach [...]. (p. 41)

Cette tournée a semblé être mise sur pied pour satisfaire la « croyance » de l'organisation qu'elle livrait son produit à des personnes non attendues, et du même coup éviter de suivre la « règle d'or » de Maitland [traduction libre] (p. 41-42). De l'angle des professionnels et de l'organisation musicale, les effets « artistiques » de cette activité ont été positifs du côté des praticiens, ainsi que de celui des participants, et ce, peu importe l'endroit où l'activité a été menée.

As we have seen, the initial formulation of the Tours owed much to the general mission of the BCMG but did not derive from identified targets or specified goals. The project, which has largely been artistically-driven, has benefited not only those people who had opportunities to attend but also the organisation internally. (p. 44)

Kawashima rappelle que des expériences similaires de tournée, en Australie, ont été créées de façon inattendue afin de répondre aux besoins des bailleurs de fonds, et que la perspective des professionnels était sensiblement la même quant aux effets directs observés par ces derniers.

Avant de se lancer dans cette aventure, les membres de BCMG ne savaient rien ou pratiquement rien des personnes dont ils allaient à la rencontre. Ils ont été surpris d'apprendre que l'âge des personnes assistant aux représentations en milieu rural variait de 50 à 54 ans. Le moment de la journée où le concert avait lieu influençait largement le nombre de personnes présentes. Finalement, plusieurs membres du public ont réalisé un trajet d'environ 30 minutes pour venir au concert (p. 46). Les personnes présentes aux concerts de la tournée étaient habituées à la musique classique et contemporaine, et étaient largement reconnaissantes quant à l'effort du groupe à venir se produire en ruralité (p. 47).

Generally speaking, the BCMG had very little pre-conception about the potential audience. [...] however, the Group knew virtually nothing about the kind of potential audiences in terms of their occupation, age and the attitude and behaviour in arts consumption, whether people would come and whether audiences would stay on till the end of the performance. The Group might have had an idyllic image of tightly-knit, rural communities in which people knew each other very well and where there was little crime and disorder. (pp. 45-46)

La seule déception des membres du groupe a été que la plupart des publics, à l'exception de quelques individus, ont fait clairement savoir qu'ils ne souhaitent pas se déplacer vers la ville centre, Birmingham, pour assister à d'autres concerts (p. 47). La raison invoquée par le BCMG pour ne pas entreprendre d'étude quantitative est qu'il ne souhaitait pas embêter les participants avec la distribution de questionnaires. Il désirait garder une certaine convivialité au concert (p. 47).

En raison de sa plus grande expérience des concerts urbains, le BCMG a plus à dire au sujet des membres de cette assistance. Bien sûr leurs observations ne sont probablement pas totalement opposées à celles que générerait une analyse qualitative, mais une telle analyse illustrerait fort probablement la complexité et l'éventail de motifs qui stimulent la participation à un concert de musique contemporaine en milieu rural (p. 47).

La prochaine section présente le travail du québécois Colbert, qui témoigne de l'apport du marketing dans ces stratégies de développement de public déployées dans le secteur culturel, notamment dans la diffusion des arts de la scène. Elle présente succinctement les deux approches qui, sans être nommées ci-dessus, sont, en quelque sorte, en filigrane de l'étude de Kawashima. Il s'agit des stratégies orientées sur le produit à vendre « Product-led » ou sur le marché à atteindre « Target-led ». Dans le cas du BCMG, bien que la raison évoquée par l'organisme était de rejoindre un public non habitué à la musique contemporaine, l'auteure a vite illustré que la compagnie ne connaissait que très peu le public qu'elle venait conquérir. Toujours concernant ce non-



dit, les professionnels du groupe étaient plutôt investis dans une quête axée sur le produit culturel à vendre.

### **Le marketing des arts et de la culture selon Colbert (1993, 2014) (Québec)**

Colbert (1993, 2014) présente, dans son ouvrage *Le marketing des arts et de la culture*, deux orientations marketing qui sont reprises par Kawashima (2000, 2006). Pour eux, les entreprises culturelles se distinguent d'abord par leur mission, et par « leur approche à l'égard du marché à atteindre : elles peuvent considérer que c'est à l'artiste de proposer une œuvre et au consommateur de s'y adapter (orientation produit) [*Product-led* (Kawashima, 2000, 2006)] ou chercher à répondre aux désirs du consommateur, quitte à modifier le produit en conséquence (orientation marché) [*Target-led* (Kawashima, 2000, 2006)] » (Colbert, 2014, p. 8).

La Figure 7 illustre les différentes combinaisons possibles entre organisation ou entreprise orientée sur le produit ou sur le marché et organisation ou entreprise qui produit ou reproduit les œuvres. Le premier quadrant comprend les entités, qui sont bien souvent des organismes à but non lucratif, qui sont centrés sur le produit et « dont la raison d'être concerne des produits uniques » et dits du secteur des arts (Colbert, 2014, p. 9). Le quadrant 3 contient les entreprises centrées sur le marché et « ont pour objet un produit qui existe en plusieurs exemplaires » (Colbert, 2014, p. 9). Elles sont appelées industries culturelles et sont habituellement à but lucratif. Les organisations se trouvant dans les quadrants 2 et 4 sont appelées « cas mixtes » (Colbert, 2014, p. 9).

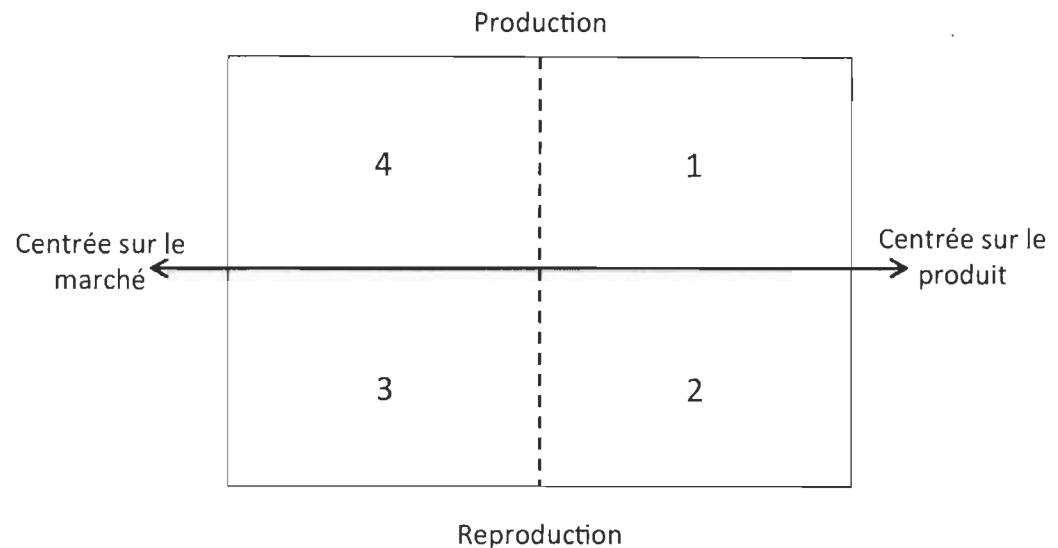


Figure 7 Les critères de distinction entre les entreprises du secteur des arts et les entreprises culturelles (modifiée de Colbert, 2014, p. 9)

Colbert (2014, p. 11) propose cette définition du marketing des arts et de la culture :

L'art d'atteindre les segments de marché susceptibles de s'intéresser au produit, en ajustant à celui-ci les variables de la composition commerciale – le prix, la distribution et la communication – ainsi que le niveau de service à la clientèle, afin de mettre le produit en contact avec un nombre suffisant de consommateurs et d'atteindre ainsi les objectifs conséquents à la mission de l'entreprise.

Selon les principaux auteurs classiques du domaine (Diggles, 1986; Mokwa, Dawson et Prieve, 1980; Melillo, 1983) tous s'accordent « pour dire que le marketing doit s'adapter aux entreprises artistiques et que, dans ce contexte bien précis, c'est à partir du produit que l'on trouve le public, et non le contraire » (Colbert, 1993, p. 16). Hirschman (1983) ajoute de plus que « les produits artistiques portent eux-mêmes leur raison d'être puisqu'ils ne répondent pas nécessairement à d'autres besoins que le besoin d'expression de l'artiste créateur » (Colbert, 1993, p. 16). Cette dernière auteure propose trois segments de marché qui peuvent être exploités par les organisations artistiques et culturelles et qui

comportent leur propre créativité, leur propre auditoire ainsi que leur propre objectif (Figure 8, Colbert, 2014, p. 10). Le premier segment répond à un besoin d'expression de l'artiste sans qu'il y ait un désir d'exposer ses œuvres à quiconque. Le deuxième répond à un désir de reconnaissance de la part des membres de la profession et d'approbation du travail artistique et de la valeur du produit créé en tant que tel. Finalement, le dernier segment s'intéresse à une diffusion vers un marché susceptible de « rentabiliser » l'œuvre et d'en retirer un gain financier (Colbert, 2014, pp. 10-11).

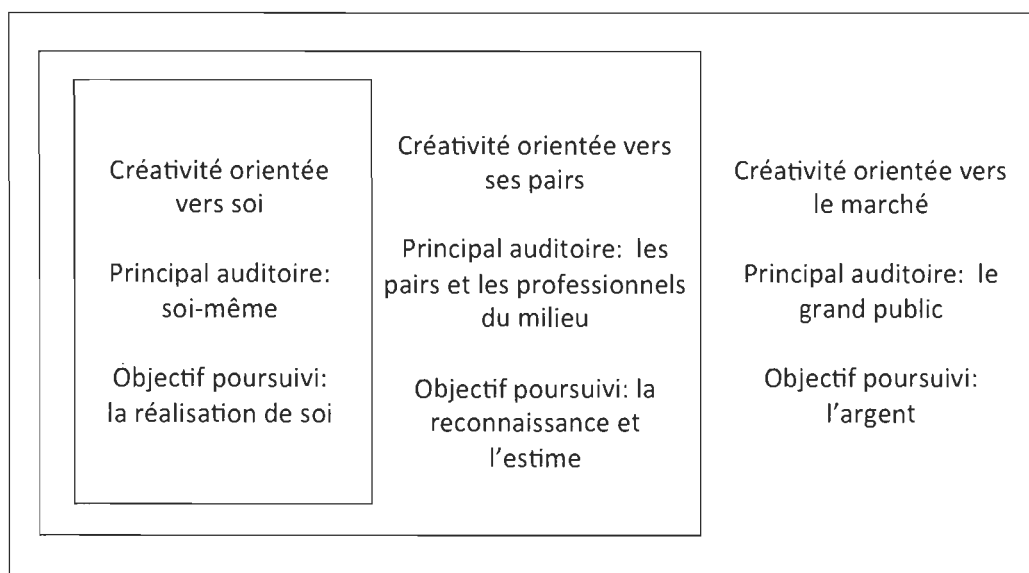


Figure 8 Les trois segments de marché selon Hirschman (1983) (tirée de Colbert, 1993, p. 16; 2014, p. 11)

### **Une étude expérimentale sur les outils promotionnels**

D'Astous, Legoux et Colbert (2005) ont procédé à une étude expérimentale sur l'utilisation des outils promotionnels utilisés par les organismes des arts de la scène, afin de vérifier empiriquement si, comme le rapportaient Thomas et Cutler (1993), il existe bel et bien une réticence de la part des gestionnaires à en faire l'usage sans avoir l'impression de contrevenir à leur mission artistique ou de faire ombre au spectacle présenté (p. 72). La problématique sur laquelle reposait cette étude est la suivante :

Alors que certains pensent que les rabais promotionnels incitent les gens à s'abonner (Newman, 1977), d'autres croient que de nombreuses personnes qui profitent de ces avantages avaient de toute façon l'intention de s'abonner et qu'elles avaient d'autres motivations sous-jacentes (par exemple, s'assurer d'une bonne place) (Ryans et Weinberg, 1978). (D'Astous et coll., 2005, p. 71)

Les auteurs ont testé quatre variables : « le type de spectacle, le type d'outil promotionnel, l'attrait du spectacle ainsi que le lien entre la promotion et le spectacle » (p. 72). L'étude expérimentale a permis de confectionner le questionnaire qui allait être distribué dans une ville en banlieue de Montréal, les auteurs ont pu récolter 164 formulaires complétés adéquatement. La mesure de la réaction des répondants aux différentes offres promotionnelles a été réalisée à partir de « 10 échelles numériques bipolaires » (p. 71). « Le questionnaire contenait plusieurs autres échelles visant à mesurer les attitudes des participants envers les spectacles et leur connaissance de ceux-ci, le lien perçu entre les offres promotionnelles et les spectacles, ainsi que plusieurs variables individuelles (par exemple, matérialisme, chasseur d'aubaines, données sociodémographiques) » (p. 71).

L'âge moyen des répondants était de 47 ans (l'âge minimum 18 ans, âge maximum 86 ans). En comparant l'échantillon au dernier recensement disponible à ce moment, l'échantillon « comprenait des participants plus scolarisés et plus nantis que la population canadienne en moyenne » (D'Astous et coll., 2005, p. 73). L'hypothèse de travail des auteurs reposait sur l'expression suivante :

Conformément à l'hypothèse de l'adéquation des bénéfices de Chandon et al. (2000), nous avons prédit que les réactions des consommateurs à l'égard d'une offre promotionnelle dans le contexte d'un produit des arts de la scène seraient corrélées de façon positive avec le degré d'hédonisme de l'outil de promotion associé à cette offre. (p. 73)

Comme s'y attendaient les auteurs, les résultats de l'étude montrent que les spectacles dits plus « attrayants » ont généré des attitudes plus positives chez les répondants que lorsqu'il s'agissait de spectacles « moins attrayants ». Les auteurs ont utilisé deux dimensions pour mesurer la réaction des répondants quant aux offres promotionnelles : appréciation générale et impression de manipulation (p. 73). Une analyse de variance a ainsi permis de comparer les résultats obtenus en expérimentation avec ceux issus des questionnaires, et de valider ainsi leur degré de congruence.

Selon cette étude, on semble reconnaître qu'une promotion qui a un lien logique avec le spectacle à vendre est habituellement plus appréciée par les consommateurs et cet effet est d'autant plus bénéfique si le spectacle est dit « attrayant » (p. 76).

L'implication de ce résultat pour les gestionnaires des arts de la scène semble claire : si l'objectif de la promotion des ventes est de stimuler l'appréciation des consommateurs, alors il vaut mieux choisir un outil de promotion perçu comme étant approprié au type de spectacle qu'on veut promouvoir. [...] les résultats de cette étude impliquent que la meilleure stratégie consiste à utiliser un outil promotionnel qui a un lien avec ce spectacle. (p. 76)

Les résultats illustrent qu'en présence d'un spectacle « moins attrayant », le gestionnaire doit presque impérativement songer à une méthode promotionnelle fortement en lien avec ce spectacle, car cette catégorie de spectacle peut facilement laisser croire au consommateur qu'il est manipulé (p. 76). Les auteurs ont relevé que les offres promotionnelles relatives à des concours sont le plus souvent perçues positivement par les consommateurs, et ce, dans toutes les disciplines des arts de la scène. Pourtant, les auteurs incitent à la prudence quant à la généralisation de ces résultats, d'autant plus que les caractéristiques de la promotion, elle-même très variable, peuvent influencer la réponse des consommateurs. Pour les besoins de cette étude, les offres promotionnelles étaient toutefois relativement de même valeur. Les auteurs ont relevé que les diffuseurs en arts de la scène utilisaient largement les rabais et les réductions de prix comme stratégie promotionnelle :

Il est intéressant de noter que les rabais et les réductions de prix semblent être des formes de promotion largement employées pour les arts de la scène. [...] Sans remettre en question de façon non équivoque les pratiques des gestionnaires qui ont la responsabilité de promouvoir les arts de la scène, les résultats de cette étude tendent à montrer que d'autres formes de promotion que celles qui sont utilisées actuellement pourraient être davantage appréciées par les consommateurs. (p. 76)

L'intérêt de cette étude, tout comme celles de McCarthy et Jinnett (2001) et de Kawashima (2000), réside dans le constat que l'utilisation de moyens promotionnels, communicationnels ou d'activités de développement de public par les organisations culturelles, dans plusieurs cas des diffuseurs en arts de la scène, n'est pas un gage de connaissance de leur efficacité, ni même des objectifs et des cibles derrière la mise en place de telles stratégies. Il y a fort à parier que les organisations puisent leur inspiration dans leur pratique quotidienne et que peu d'entre elles posent un regard critique à leur sujet. Elles semblent plutôt résolues à vendre un produit culturel au public qu'elles croient intéressé, et ce, la plupart du temps, par essais et erreurs sans véritable démarche de rétroaction.

### Synthèse du contexte théorique

Kawashima (2006) rapporte que les approches de marketing culturel identifiées par Colbert dans différentes publications (1993, 2001) (*Target-led* et *Product-led*) sont très utiles pour expliquer les différentes stratégies mises en place par les organisations artistiques pour atteindre le public (p. 67). Elle ajoute que les organismes n'ont pas à faire de compromis sur la qualité artistique concernant l'approche *Target-led*, ils doivent simplement choisir les meilleures prestations pour les visiteurs et, dans le cas où le produit idéal n'est pas disponible, ils peuvent choisir d'adapter un produit existant ou d'en créer un nouveau (Kawashima, 2006, p. 67). On peut dire cependant, tout comme l'indiquait Colbert (1993, 2014), que le marketing des arts et de la culture prend habituellement l'approche *Product-led* (Kawashima, 2006, p. 67). Kawashima (2006) apporte également cette nuance :

This is fine as long as marketing is concentrated on existing customers: the target (the existing audience) and the offered products match, and which one comes first does not matter. When appealing to a slightly different group of people, changes in presentation and packaging becomes necessary, but such modification of 'product surround' works to protect the 'core product'. [...] There is a point in Hill et al.'s (2003, p. 3) argument that the two approaches are not contradictory or mutually exclusive (see also Boorsma 2006), and cultural marketing, particularly by large organisations and by those drawing on repertoires (such as orchestras), has taken some element of the 'target-led' marketing. [...] However, this 'mix and match' approach aims to protect the core of the product by adding a new strand to attract new audiences.

Kawashima (2006) demeure toutefois sceptique quant à la réelle volonté des organisations à utiliser une approche *Target-led* (p. 68). La viabilité du modèle culturel pour les acteurs est plutôt tournée vers une approche *Product-led*, qui soutient l'offre culturelle de qualité, tout en garantissant l'accès à ces œuvres. Le développement de public est donc d'abord et avant tout une préoccupation pour l'élimination des obstacles à la fréquentation pour le public intéressé, et ce, tel que proposé par McCarthy et Jinnett (2001) par leur modélisation. Les objectifs d'inclusion sociale consisteraient à mettre sur

ped des services complémentaires, mais toujours en laissant le produit culturel intact (Kawashima, 2006, p. 68).

Les objectifs officiels derrière les programmes de développement de public, dont ceux de la Maison Théâtre de Montréal, ne semblent pas orientés vers la fidélisation de nouveaux consommateurs, comme le suggère l'ARDAS. Il s'agit plutôt « de montrer que cette chose [le théâtre] existe et qu'elle a de la « valeur » en soi » (Bellavance et Danserau, dir., Étude 2, 2007, p. 32). Les Québécois De la Durantaye et Bégin (1994) ont identifié que lorsqu'il était question de la programmation de spectacles, deux options étaient valorisées par les diffuseurs : une approche « client » [target-led], orientée sur la demande, et une approche par « produit artistique » [product-led], orientée sur l'offre. Par une analyse documentaire et des entrevues semi-dirigées touchant une dizaine d'organisations des arts de la scène au Québec et au Canada (orchestres symphoniques, réseaux de diffusion, diffuseurs spécialisés et pluridisciplinaires), les auteurs ont illustré que ces approches influencent le fonctionnement des organisations et peuvent être utilisées tour à tour en fonction de la discipline programmée ou pour des saisons de programmation particulières. Ces notions font écho à celles développées par Kawashima (2000 et 2006).

Ces auteurs avancent que la structure de gestion des diffuseurs pluridisciplinaires semble double : d'un côté, le volet administratif, permanent et orienté sur les rendements économiques, et de l'autre, le volet artistique, plus mobile dans le temps et orienté sur les ressources humaines, ainsi que vers des valeurs plus qualitatives (De la Durantaye et Bégin, 1994). « Nous sommes encore dans le fameux dilemme en matière culturelle, entre l'excellence ou le dépassement artistique d'une part, et la démocratisation pluraliste et la consommation de plus en plus massive des produits d'autre part [...] » (p. 135). Dans un environnement économique incertain et compte tenu des changements démographiques profonds, les directions artistique et administrative « doivent partager la même vision et la même philosophie de gestion dans les orientations stratégiques et la gestion quotidienne » (De la Durantaye et Bégin, 1994, p. 146).



Ces efforts de séduction se concrétisent par l'amélioration et l'augmentation des « communications » et des « relations » que souhaitent entretenir les diffuseurs avec les publics. Pour ce faire, les diffuseurs qui détiennent le plus de moyens financiers sont évidemment favorisés. « Dans un sens, [ils] se « démocratisent », procèdent à une démarche plus pédagogique [et entrepreneur] vis-à-vis les clientèles, se rapprochent physiquement de leur public et de leurs abonnés et amis » (De la Durantaye et Bégin, 1994, p. 144).

[...] improved access to the arts will bring more money to arts organisations to enable them to fulfil their artistic or social ambitions; or the arts consumed by the social underclass may contribute to the moral improvement of these people and result in social cohesion. In this way the frequent conflict over resources between marketing and artistic ambition and between marketing and education is resolved. For Rogers (1998), audience development is effective when programming and education are consolidated. However the content of Culture which these three areas are to serve is not identified as an issue. (Kawashima, 2000, p. 20)

Kawashima (2000) rappelait que « the quantitative and qualitative data on arts attendance has also led to the development of the government policy that cultural organisations should try to reach as wide a range of the population as possible » (p. 71). Jacobi et Luckerhoff (2010) ont notamment abordé ce problème qui vient selon eux de l'implication des bailleurs de fonds, privés ou publics, pour lesquels les institutions semblent vouloir atteindre des audiences record afin de justifier leur existence. D'ailleurs, pour ces auteurs, qui ont analysé qualitativement le comportement des visiteurs et des non-visiteurs d'une ville patrimoniale française et d'un musée d'art québécois, le déploiement de mécanismes de communication sophistiqués (traditionnels ou utilisant les technologies de l'information), la gratuité ou l'application de tarifs spéciaux ne permettraient pas de convaincre de visiter davantage les lieux de diffusion culturelle.

Pour eux, ces mécanismes de stimulation de l'accessibilité sont toutefois considérés comme des mesures de démocratisation de la culture et du développement des habitudes de visites (Jacobi et Luckerhoff, 2010). Les moyens utilisés pour « atteindre » les publics (« Outreach ») semblent scindés en deux (Jacobi et Luckerhoff, 2010). Les acteurs culturels peuvent choisir d'adapter les « contenus culturels aux intérêts du public habituellement non participant » ou d'élaborer une multitude d'outils et de mécanismes de médiation afin de permettre aux non-participants d'approprier les œuvres (Jacobi et Luckerhoff, 2010, p. 113). Cette considération pour la première option a été soulevée par Bellavance et L'Allier coll. (2007).

Dans le secteur muséal, Edeilman (2010) avance toutefois que l'expérimentation de la gratuité un dimanche par mois dans 14 musées français a eu des effets considérables sur le volume de fréquentation : « en moyenne 56 % de visites de plus que pour la même période que l'année précédente » (p. 183). Selon l'auteure, la mesure de gratuité permettrait l'accélération de la démocratisation culturelle, ce qui ne rejoint pas le propos de Coulangeon (2011, dans Martin, 2013), pour qui « cette politique de l'offre [conduirait plutôt] à l'intensification de la fréquentation par ceux qui fréquentaient déjà ces équipements voués aux formes de la culture consacrée, bien plus qu'elle n'y a amené les populations qui se tenaient (ou que l'on tenait) à l'écart » (p. 9).

## **Démarche de la recherche**

Pour répondre aux questions de recherche, la stratégie retenue est qualitative et basée sur une approche inductive générale centrée sur la pratique professionnelle du diffuseur pluridisciplinaire en arts de la scène (Thomas, 2006; Blais et Martineau, 2006; Guignon et Morrissette, 2006). Cette étude s'intéresse à la thématique de recherche d'un point de vue interne, propre aux acteurs du développement de public qui composent la population observée. L'objectif est de mettre en valeur « l'agir professionnel » en permettant à l'acteur « d'exprimer » sa propre compréhension de cet agir (Guignon et Morrissette, 2006, p. 20). La modélisation est aussi utilisée pour illustrer les connaissances dégagées et présenter les résultats à travers les cadres théoriques évoqués.

La démarche s'inspire des travaux de Schön (1983, 1994, 1996) dont l'exploration de la réflexion du professionnel sur son action permet de croire que les connaissances dégagées sont un complément aux savoirs théoriques et permettent d'élargir la compréhension des phénomènes (Guignon et Morrissette, 2006, p. 21). Cette approche permet d'élargir le spectre des connaissances empiriques relatives au développement de public.

[Cette] perspective de recherche [...] est aujourd'hui reconnue par plusieurs auteurs (par exemple, Pessin, 2004) qui considèrent qu'elle a renouvelé de façon très féconde la compréhension des problématiques urbaines, des mondes du travail, de la culture et de l'art [...] Le cadre théorique retenu pour éclairer la pratique des [professionnels], à savoir celui de l'acteur compétent tel qu'entendu par Giddens [(1987)], met tout d'abord l'accent sur la reconnaissance des savoirs pratiques ainsi que sur des éléments permettant d'appréhender l'agir de l'acteur. Il permet aussi d'aborder certains aspects concernant la verbalisation du sens de la pratique et la difficulté que peut rencontrer l'acteur à la produire. À la suite, un dispositif d'aide à la narration visant à faciliter la mise en mots de l'expérience est décrit. (Guignon et Morrissette, 2006, pp. 20-21)

### **Population à l'étude et stratégie d'échantillonnage**

La population visée par cette étude sur le développement de public correspond à tous les diffuseurs pluridisciplinaires membres réguliers du Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec (ROSEQ) et soutenus par le programme *Aide au fonctionnement pour les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène* du ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC) en 2012. Les personnes visées sont plus particulièrement les responsables de la programmation désignés (explicitement ou implicitement) comme répondants pour leur organisation auprès du ROSEQ et gestionnaires des contrats avec les artistes. Au total, 25 diffuseurs répondent à cette description, deux se situent dans la région administrative de Chaudière-Appalaches (CA), six au Bas-Saint-Laurent (BSL), neuf en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (GÎM) et huit sur la Côte-Nord (CN). Répartis en fonction des statuts reconnus par le MCC, huit diffuseurs ont un statut majeur, sept sont intermédiaires et dix sont complémentaires. Cette catégorisation est utilisée par le secteur des arts de la scène (MCC, 2013a) (Tableau 14).

Afin d'être encore plus précis sur le type d'organismes dont il est question, il convient de mentionner que les diffuseurs pluridisciplinaires sont des corporations à but non lucratif (Partie 3 de la Loi sur les entreprises du Québec) et qu'elles diffusent plus d'une discipline (théâtre, danse, musique, chanson et variétés), en opposition avec les diffuseurs spécialisés, qui ne programment qu'une seule des disciplines, par exemple théâtre, musique classique et littérature.

Tableau 14

Définition des statuts des structures de diffusion au Québec reconnues par le MCC (MCC, 2013a).

Statut	Caractéristiques
<b>Majeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheter au moins 40 spectacles professionnels par année dans les disciplines théâtre, danse, musique et chanson (TDMC);</li> <li>• Réaliser des activités de sensibilisation et de développement de public;</li> <li>• Être en activité au moins 10 mois par année;</li> <li>• L'organisme doit avoir à son emploi des ressources professionnelles.</li> </ul>
<b>Intermédiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheter au moins 20 spectacles professionnels par année en TDMC;</li> <li>• Réaliser des activités de sensibilisation et de développement de public;</li> <li>• Être en activité au moins 8 mois par année;</li> <li>• L'organisme doit avoir à son emploi au moins une ressource professionnelle.</li> </ul>
<b>Complémentaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheter au moins 7 spectacles professionnels par année, dont au moins quatre dans deux des disciplines suivantes : théâtre, danse, musique et chanson (TDMC);</li> <li>• Viser l'accès de la population à des spectacles professionnels;</li> <li>• L'organisme doit s'efforcer d'avoir à son emploi au moins une ressource professionnelle à temps partiel ou à temps plein.</li> </ul>

L'identification des diffuseurs de statut majeur de la région de la Chaudière membre du Réseau, vu leur nombre restreint (2), semble trop facilitée et leur anonymat ne peut donc être garanti. Ce groupe de diffuseur a donc été exclu de la population à l'étude. De plus, l'environnement économique et le marché du spectacle dans cette région sont fortement influencés par la Ville de Québec. Ces diffuseurs sont plus autonomes dans la planification de leur programmation et nécessitent moins de services du ROSEQ, dû, entre autres, à une plus grande proximité des produits culturels. Ces conditions font en sorte que leur réalité diffère des autres diffuseurs situés dans l'Est du Québec. Certes, les autres diffuseurs majeurs du Réseau jouissent en général d'une plus grande autonomie financière que leurs collègues intermédiaires et complémentaires. Toutefois, la distance avec les grands pôles urbains fait en sorte qu'ils doivent agir majoritairement en réseau, et ce, afin de réaliser des économies d'échelles, notamment pour couvrir les frais de déplacement.

L'origine du ROSEQ réside dans cette volonté pour les diffuseurs situés en région d'avoir un réel rapport de négociation des contrats avec l'industrie.

La population totale est donc ramenée à 23 diffuseurs : six au statut de « majeurs », sept « intermédiaires » et dix « complémentaires ». Ce rééquilibrage et le fait que les diffuseurs obtiennent en substance les mêmes services du ROSEQ permettent d'utiliser les conclusions de Guest et coll. (2006). Selon ces auteurs, il y aurait un point de saturation autour d'un échantillon de sept à neuf répondants dans un contexte d'entrevues semi-dirigées auprès de membres d'une population homogène. Après ce nombre, les répondants auraient tendance à offrir les mêmes constats. Un échantillon de huit responsables de la diffusion est donc souhaité, correspondant à environ 35 % de la population totale. Le Tableau 15 illustre le « choix raisonné » (non probabiliste et intentionnel) de l'échantillon bâti à partir de la proportion relative de diffuseurs en fonction de leur statut (majeur (26 %), intermédiaire (26 %) et complémentaire (48 %)) et en fonction de la région de provenance, soit le Bas-Saint-Laurent (BSL, 26 %), la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (GÎM, 43 %) et la Côte-Nord (CN, 35 %).

Tableau 15

## Échantillon par « choix raisonné »

Population totale, les membres du ROSEQ soutenus par le MCC (2013)						Échantillon souhaité			
Statut	BSL	GÎM	CN	Total	%	Nombre par statut	BSL	GÎM	CN
<b>Majeur</b>	2	1	3	6	26	2	1	0	1
<b>Intermédiaire</b>	2	5	0	7	26	2	0	2	0
<b>Complémentaire</b>	2	3	5	10	48	4	1	1	2
<b>Total</b>	6	10	8	23	100	<b>Échantillon par région</b>	2	3	3
<b>% par région</b>	26	43	35	100					

À partir de ces quotas, les diffuseurs ont été identifiés suivant des caractéristiques spécifiques : le nombre d'années d'expérience du responsable de la programmation, le statut de bénévole ou d'employé du responsable de la programmation dans l'OBNL, la jauge de la salle (taille) et les principales saisons de programmation. Une grille a été construite pour chacun des diffuseurs (voir le Tableau 16 à titre d'exemple). La grille complétée a été soumise à M<sup>me</sup> Solange Morrissette, directrice générale du ROSEQ, afin de valider les informations consignées. Les informations ont été tirées des sites Web des organismes et des connaissances que j'en avais au préalable grâce à mon travail au ministère de la Culture et des Communications. À cet effet, la section 4.6 concernant l'éthique de recherche fait abondamment état des mesures prises afin de protéger les participants.

Tableau 16

Exemple fictif de grille de sélection des diffuseurs pour l'échantillon à partir des quotas

Diffuseurs	Expérience	Saisons	Bénévole ou employé	Jauge
1	+ 20 ans	AU +	Employé	Grande
2	- 5 ans	AU + H + É	Bénévole	Très grande
3	+ 20 ans	AU +	Employé	Grande
4	- 5 ans	AU +	Employé	Très grande
5	15 ans	É + AU	Employé	Petite

Les responsables sélectionnés ont été contactés individuellement, d'abord par un courriel envoyé le 12 septembre 2013 (Appendice A), et ensuite par téléphone pour confirmer leur accord et planifier le moment auquel aurait lieu l'entrevue. Étaient annexés à cette correspondance électronique les documents d'informations relatifs à cette étude, c'est-à-dire la lettre d'information, la déclaration de la chercheuse et le formulaire de consentement (Appendice A). Ces documents ont été présentés au comité d'éthique de l'UQTR au printemps 2013, qui a octroyé un certificat le 22 mai 2013 et valable pour un an (n° CER-13-191-06.09). La section éthique (4.6) présentera davantage cet aspect. Finalement, lorsque le moment de l'entrevue était fixé, le guide était acheminé au répondant deux semaines avant la rencontre, lui permettant de s'y préparer.



Avant d'établir les communications avec les diffuseurs choisis, une rencontre préalable a été réalisée en juin 2013 avec M<sup>me</sup> Morrissette et le président du conseil d'administration, M. Jacques Pineau, afin d'obtenir l'adhésion du Réseau au projet qui était essentielle afin d'acquérir la crédibilité nécessaire aux yeux des participants.

### **Méthode et instrument de collecte des données**

La collecte des données a été effectuée par entrevues semi-dirigées à l'aide d'un guide d'entrevue présenté à l'Appendice B. Le guide a été élaboré avec l'aide des ouvrages de Kaufmann (2011) et Savoie-Zajc (2010). Les questions générales ont été posées d'abord, suivirent ensuite les questions plus complexes et d'ordre conceptuel. Cette méthode a permis de répondre à la question de recherche qui est de l'ordre de l'exploration et de la description d'un phénomène chez une population précise.

Le cadre d'analyse (Figure 9) est construit à partir des éléments théoriques tirés de Kawashima (2000, 2006), McCarthy et Jinnett (2001), ainsi que de Colbert (1993, 2014). La discussion, l'interprétation et la modélisation des résultats reposent sur ces repères. L'opérationnalisation de cette étude s'appuie aussi sur ces auteurs. Le but de cette recherche est de voir ressurgir des catégories particulières pour la diffusion pluridisciplinaire des arts de la scène, de les situer dans cet univers complexe par la production de cartes conceptuelles rapprochant les éléments théoriques des éléments empiriques. Les catégories générées pour les diffuseurs du ROSEQ seront intégrées à ce cadrage de référence, alors que son tout constitue la contribution originale de cette étude.

Ce cadre d'analyse n'est toutefois pas utilisé durant la catégorisation des données brutes dans le cycle d'analyse des résultats, en raison de l'approche méthodologique choisie, soit l'analyse inductive générale de Thomas (2006). Cette approche a été privilégiée dû à la grande variabilité de catégories possibles et afin de laisser toute la latitude nécessaire aux répondants. Cette stratégie de recherche permet de répondre aux

objectifs de l'étude, par la réalisation d'une discussion à l'aide de cartes conceptuelles et la présentation d'un modèle complet.

Afin d'illustrer l'étendue des possibilités empiriques, il est pertinent de rappeler ici l'éventail des définitions avancées par les institutions publiques sur le concept de « développement de public », afin de bien saisir toutes les nuances qu'on lui accorde :

Arts Council England (ACE) : « le développement de public est basé sur les mêmes principes que le marketing et qu'il s'agit d'élargir l'éventail de public pas seulement d'augmenter le nombre de spectateurs [traduction libre] » (ACE, 2011, p. 2).

Ministère de la Culture et des Communications (2013b) : « Les stratégies de développement de publics sont l'ensemble des actions qui visent à accroître et à diversifier les publics sur un territoire donné. Cela peut inclure la détermination, le maintien, l'accroissement et l'éducation des publics, et se traduire par l'élargissement et l'augmentation des clientèles, l'accroissement de leur engagement envers les disciplines artistiques et culturelles, ainsi que leur connaissance et leur appréciation de celles-ci. Il peut s'agir également de mettre en place des stratégies de développement de publics ciblés selon différentes variables : l'âge, le sexe, l'origine ethnique, la langue, la situation sociale et économique, etc. » (p. 18).

CAC (2013) : « Le développement du public est un processus à long terme qui vise à encourager et à aider les membres de votre communauté à s'intéresser aux arts et à y participer davantage. Ce terme décrit les activités qui sont entreprises :

- pour engager les membres de votre communauté qui ne sont pas initiés aux expériences artistiques;
- pour approfondir l'engagement du public existant ».

ARDAS (2008) :

« Sens générique : Processus visant à stimuler l'intérêt de la collectivité ou des segments de celle-ci aux arts vivants ». (p. 7)

« Sens spécifique : Actions stratégiques visant à accroître et à diversifier le public sur un territoire délimité. Elles font appel à la segmentation du marché et à l'appariement de l'activité de diffusion avec son ou ses publics cibles ». (p. 8)

CQT (2007) : « mieux connaître, rejoindre, éduquer et fidéliser les publics » (Inchauspé et Vaillancourt, 2007, p. 11).

Les dimensions identifiées par Kawashima (2000, 2006) (objectifs, actions, cibles) ont servi à l'élaboration du guide d'entrevue semi-dirigée à titre de thématiques centrales pour étudier le concept, et ce, en cohérence avec ce que Bellavance et Dansereau (dir., 2007, Étude 2), qui mentionnaient dans leur revue de littérature internationale sur le sujet que :

L'expérience britannique est aussi celle qui se rapproche le mieux de la conjoncture observée à Montréal [et au Québec], compte tenu du cadre institutionnel fortement apparenté : la relation entre paliers de gouvernements locaux et centraux, ainsi que les rôles qu'y tiennent respectivement ministère de la culture et conseil des arts [sic], sont à peu près du même ordre; de plus, la recherche de partenariats et d'implication des pouvoirs locaux sont, comme au Québec, des priorités structurant l'ordre du jour culturel. (p. 32)

La dimension « cible » caractérise le « public » ou « les personnes visées » par l'activité de développement de public; la dimension « action » concerne le produit culturel dont il est question et « l'activité » entreprise en tant que telle; et finalement la collecte de données s'intéressera à la catégorie « objectifs » poursuivis par les diffuseurs, qui très est fortement rattachée à la problématique de l'étude.

L'angle d'approche de cette entrevue semi-dirigée est celui de Guignon et Morrissette (2006), qui repose sur les travaux de Desgagné (2005), Desgagné et coll. (2001) et Bertaux (1997). L'objectif de l'entrevue semi-dirigée dans ce contexte est de permettre au responsable de la programmation d'exprimer sa pratique professionnelle et non son « vécu personnel » (Guignon et Morrissette, 2006, p. 27). Cette approche rejoint la définition qu'en fait Savoie-Zajc (2010) :

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche.

Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. (p. 340)

Il s'agit de préparer l'acteur avant l'entrevue en lui demandant de se raccrocher à une expérience professionnelle de développement de public. La description de cette activité était demandée à la question 1 du guide d'entrevue.

[Cette méthode permet d'ancrer la narration] dans une situation vécue [permettant au professionnel] de renouer avec les contraintes qu'il a prises en compte, et les ressources qu'il a mobilisées pour affronter un problème. Considérée de la sorte, cette mise en discours fournit un moyen d'aborder par exemple l'usage fait par le praticien de son 'répertoire d'actions' (Schön, 1983, 1994, 1996). [...] Cette méthode d'investigation tend à faciliter la libre expression de l'acteur, tout en permettant au chercheur de cadrer le discours dans la perspective de la recherche; de plus, il serait susceptible de minimiser l'influence exercée par le chercheur et ses questions. (Guignon et Morrissette, 2006, pp. 27-28)

Les autres questions abordées dans le guide d'entrevue concernaient la cible (le public) à qui est destinée cette activité en plus de définir ses caractéristiques ainsi que de connaître les avantages et les bénéfices de l'activité (question 2). La troisième question consistait à identifier les actions concrètes entreprises pour réaliser cette activité de développement de public et les différentes ressources consenties pour y arriver. Le guide abordait ensuite l'aspect des objectifs poursuivis par le répondant et son organisation par rapport au développement de public et à cette activité en particulier (question 4). Finalement, le répondant était invité à signifier tout sujet ou élément qui aurait été soulevé dans les questions précédentes et qui est important à ses yeux. Des sous-questions concernant la rentabilité de l'organisation et l'utilisation du marketing culturel complétaient l'entrevue (question 5).

<i>Kawashima [traduction libre] (2006, p. 57; 2000, p. 8)</i>			
<b>Dimensions →</b>	<b>Cibles</b>	<b>Actions</b>	<b>Objectifs</b>
Marketing étendu [Extended Marketing]	Public potentiel, public non participant intéressé	Même produit [artistique] offert avec adaptation pour satisfaire la cible	Financier, artistique
Cultiver le goût [Taste Cultivation]	Public existant	Introduction à différents types et formes d'arts	Artistique, financier (et pédagogique)
Éduquer le public [Audience Education]	Public existant	Même produit offert avec des outils pédagogiques	Pédagogique (et financier)
Atteindre le public [Outreach]	Public difficilement joignable (ex. : communauté vulnérable)	Projets « hors les murs »	Social
<i>McCarthy et Jinnet (2001) [traduction libre] (p. 32)</i>			
	<b>Population cible</b> [Target population]	<b>Facteurs impliqués</b> [Relevant factors]	<b>But de la participation</b> [Participation goal]
	Peu encline [Disinclined]	Perceptuels [Perceptual]	Diversifier [Diversify]
	Encline [Incline]	Pratiques [Practical]	Élargir [Broaden]
	Participants actuels [Current participants]	Expérientiels [Experience]	Fidéliser [Deepen]
<i>Colbert (1993, 2014) [ajouts libres provenant de Kawashima (2000, 2006)]</i>			
	<b>Principal auditoire</b>	<b>Créativité</b>	<b>Objectif poursuivi</b>
Centré sur le produit [Product-led]	Soi-même	Orientée vers soi	Réalisation de soi
	Pairs et professionnels du milieu	Orientée vers ses pairs	Reconnaissance et l'estime
Centré sur le marché [Target-led]	Grand public	Orientée vers le marché	L'argent

Figure 9 Cadre d'analyse

## Déroulement

Les entrevues se sont déroulées dans les régions administratives du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie. Au total, six entrevues ont pu être réalisées en face à face et deux autres par téléphone. Les rencontres physiques ont eu lieu dans un hôtel, lors de la rencontre d'automne du ROSEQ (15 et 19 octobre 2013) (2 entrevues) ou dans les bureaux des répondants (1<sup>er</sup>, 12, 13 novembre et 2 décembre 2013) (4 entrevues). Les entrevues par téléphone ont eu lieu les 4 et 17 avril 2014. D'une durée minimale de 40 minutes à une durée maximale de 86 minutes, elles ont toutes été enregistrées sur un magnétophone numérique SONY en 14 pistes audio, pour un total de 464 minutes de matériel (7 h 44).

Le prétest du guide d'entrevue a été réalisé au printemps 2013 lors de l'élaboration du formulaire éthique pour le comité de l'UQTR auprès de M<sup>me</sup> Pascale Marcotte, directrice de recherche, et lors de la conception du protocole de recherche auprès de M<sup>me</sup> Chantal Royer, professeure titulaire du cours SLO6037 – Séminaire préparatoire au mémoire ou à l'essai à la session d'hiver 2013.

## Stratégie d'analyse des données

La stratégie retenue repose sur l'analyse inductive générale de Thomas (2006), telle que définie par Blais et Martineau (2006) :

[...] Un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche. Elle s'appuie sur différentes stratégies utilisant prioritairement la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à partir des interprétations du chercheur qui s'appuie sur ces données brutes. En règle générale, tel que le mentionne Thomas (2006), l'utilisation de l'analyse inductive permet :

1. de condenser des données brutes, variées et nombreuses, dans un format résumé;

2. d'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant des données brutes;
3. de développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes. (Blais et Martineau, 2006, pp. 3-4)

Envisagé comme un cycle, le processus de codification utilisé est composé des étapes suivantes (voir le processus schématisé par Blais et Martineau (2006) à la Figure 10).

1. Préparer les données brutes : mettre les données dans un format similaire, c'est-à-dire faire correspondre les verbatim au format suivant : Word, police Times New Roman, taille 12, double interligne, questions de l'intervieweur en jaune, interventions de l'intervieweur en vert, informations contextuelles (son ambiant, rires, inconforts, etc.) en bleu.
2. Procéder à une lecture attentive et approfondie : production de résumés de 2 à 3 pages, en Times New Roman, double interligne. Faire approuver les résumés par les participants.
3. Procéder à l'identification et à la description des premières catégories de cibles (ex. : adolescents, jeunes, élèves, danse, théâtre), d'actions (ex. : sensibilisation, rencontres, tarification) et d'objectifs (ex. : augmentation de revenus, augmentation de la fréquentation, développement de la discipline) à l'aide de NVivo.
4. Poursuivre la révision et le raffinement des catégories en se référant au cadre conceptuel, ainsi qu'aux objectifs de la recherche et en arriver à un modèle.

Faire une lecture préliminaire des données brutes	Identifier des segments de texte spécifiquement reliés aux objectifs de recherche	Étiqueter les segments pour créer des catégories	Réduire les catégories redondantes ou similaires	Créer un modèle qui intègre les catégories les plus importantes
Verbatims	Plusieurs segments de texte	30 à 40 catégories	15 à 20 catégories	3 à 8 catégories

Figure 10 Le processus de codification menant à la réduction des données (adapté de Blais et Martineau, 2006, p. 9, Thomas, 2006, p. 242, Creswell, 2002, p. 266)

Afin de répondre au critère de validité interne des données, les répondants ont pu confirmer que le contenu des résumés des entretiens représentait bien les informations qu'ils souhaitaient véhiculer dans le cadre de cette étude. Des conversations informelles avec d'autres membres du ROSEQ qui portaient sur cette thématique ont été documentées dans un cahier de bord et ont servi à approfondir la compréhension du phénomène.

### **L'éthique**

Puisqu'il s'agit d'une étude impliquant des êtres humains, la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières devait être respectée (2009). Le processus officiel menant à l'obtention du certificat éthique a été réalisé au printemps 2013. Le numéro de certificat a été apposé sur les différents documents destinés aux répondants. Une déclaration de consentement a été produite et signée par chacun des répondants : « La preuve du consentement libre et éclairé du sujet ou du tiers autorisé doit être obtenue par écrit » (UQTR, 2009, p. 10). Ce consentement permet d'assurer la participation volontaire du répondant sans qu'aucune mesure de coercition ou avantages indus ne lui ait été promis en contrepartie de sa participation à l'étude. Le courriel d'invitation, la lettre d'information et le formulaire de consentement faisaient tous état de cette liberté (voir Appendice A).

L'anonymat des participants à l'étude a été assuré par la codification des répondants, qui ne suivait pas une logique préétablie. Ils se sont tous vus attribuer un numéro qui a été repris lors de la présentation des résultats, ainsi que dans la dénomination des fichiers électroniques et dossiers électroniques associés à leur entrevue. J'étais la seule à connaître le numéro des participants rencontrés.



Afin d'écarter tout conflit d'intérêts possible, j'ai clairement identifié l'emploi que j'occupais depuis cinq ans à titre de conseillère en développement culturel au ministère de la Culture et des Communications. J'assurais un rôle de soutien auprès des diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène de la région administrative du Bas-Saint-Laurent. J'ai signé et lu devant chaque répondant une déclaration écrite qui stipulait que les informations brutes récoltées dans le cadre de cette étude ne serviraient qu'à la production de ce projet. Mon employeur n'aura pas accès à cette banque de données (voir le document à l'Appendice A).

### **Synthèse de la démarche**

Le caractère distinctif de cette étude, qui est centrée sur les acteurs professionnels du développement de public en arts de la scène issue d'une population homogène, assure la validité interne de cette étude exploratoire. La perception des professionnels par rapport à une pratique précise et reconnue dans leur milieu est l'angle d'approche privilégié. Le choix d'un réseau de professionnels comme le ROSEQ se prête bien à cet exercice. La fiabilité des données amassées est aussi attestée par la reconnaissance de l'acteur professionnel qui peut construire un savoir théorique à partir de sa pratique, dont la valeur est reconnue par d'autres praticiens issus d'une même population. La validité interne de la démarche est aussi confirmée par la sélection d'informateurs aptes à discuter de leur pratique et la confirmation est soutenue par un aller-retour auprès des participants durant l'analyse des données. Les conclusions de cette démarche ne sont toutefois pas transférables d'une population de diffuseurs à une autre. On pourrait penser que les conditions d'exercice des diffuseurs en région sont différentes de celles vécues par les diffuseurs des grands centres urbains. Le profil et les habitudes culturelles des résidants, le nombre d'équipements, la concurrence d'autres activités culturelles, parmi d'autres variables, diffèrent entre les grands centres urbains et les régions (Dalphond, 2009). La démarche d'exploration par entrevue semi-dirigée pourrait toutefois être reconduite auprès d'organismes culturels, diffuseurs pluridisciplinaires ou non, qui font l'objet des

mêmes conditions d'homogénéité et appartenant à une population précise et facilement circonscrite, à l'image du ROSEQ. La validité des conclusions de cette étude peut donc difficilement être étendue à d'autres diffuseurs pluridisciplinaires hors du Réseau.

Les retombées professionnelles et sociales s'avèrent multiples. Les diffuseurs engagés dans cette démarche pourront profiter de l'occasion pour s'interroger sur l'incidence de leurs activités de développement de public dans les communautés qu'ils desservent. Il est possible de croire que des ajustements concrets aux activités proposées par les répondants résulteront de ces réflexions. Les intervenants directs et indirects à cette étude auront droit à un retour sous forme d'une communication orale à l'occasion de l'assemblée générale annuelle du ROSEQ au printemps 2015. Cette démarche scientifique est l'occasion pour les acteurs de ce développement de mettre au monde leur expertise et de voir cette dernière prendre forme à l'intérieur d'une modélisation.

## **Résultats et discussion**

Ce chapitre est consacré à la présentation du contenu recueilli auprès des huit répondants ainsi qu'à sa mise en relation avec le contenu théorique développé aux chapitres 2 et 3. Il a été choisi de présenter dans le même chapitre l'analyse et les résultats de cette démarche, car l'ensemble de ces éléments s'inscrit dans une logique similaire à la théorie abordée auparavant et par souci d'éviter la redondance des aspects couverts. De plus, comme une homogénéité entre les réponses s'est dégagée au fil de l'analyse des données récoltées, l'identification des répondants n'apparaît pas essentielle à la compréhension des données. Toutefois, lorsque le propos d'un individu se distingue ou apporte des nuances importantes au discours, une mention en fait clairement état dans le texte.

Ce chapitre s'articulera autour de trois angles et modèles principaux : la participation pour McCarthy et Jinnett (2001), l'organisation inclusive de Kawashima (2000, 2006) et les trois segments de marché présentés par Colbert (1993, 2014) (inspiré de Hirschman, 1983). Un bref retour sur la stratégie de recherche sera d'abord présenté, en prenant soin d'illustrer chacun des exemples d'activité de développement de public retenu par les répondants et de rappeler le processus d'analyse des données par réduction.

### **Retour sur la stratégie de recherche**

Cette démarche inductive était centrée sur la pratique professionnelle des diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène et s'inspirait des travaux de Guignon et Morrissette (2006), ainsi que de Schön (1983, 1994, 1996). Pour ces auteurs, l'exploration des savoirs pratiques des professionnels est au cœur de ce type d'étude et permet de produire des connaissances complémentaires aux théories avancées dans les précédents chapitres et d'approfondir la thématique vue sous l'angle de l'acteur culturel. Afin de positionner ce savoir, le professionnel doit toutefois prendre appui sur une situation connue. Pour ce faire, les répondants devaient présenter, lors de l'entrevue semi-dirigée, une activité exemplaire réalisée par leur organisation. Cette dernière servirait d'ancrage à la récolte des données en lien avec les questions relatives aux cibles, aux objectifs ainsi qu'aux actions du développement de public. Cette section présente donc le contenu de chacune de ces activités de développement de public sous forme de résultats bruts, évidemment reformulés afin d'éviter l'identification des individus et de faciliter la tâche au lecteur.

### **Survol des résultats**

Au total, cinq diffuseurs sur huit ont utilisé un projet en lien avec les écoles, dont un seul consistait à effectuer une sortie culturelle à la salle de spectacle. Deux diffuseurs prévoyaient la tenue d'ateliers dans les écoles avec des artistes en arts de la scène, tandis que les deux derniers proposaient l'accueil d'un artiste en création en lien avec les écoles. Certaines activités nécessitent une préparation des élèves, ainsi le lien avec les professeurs est très important dans le cas où l'activité se déroule dans le cadre scolaire.

Le premier informateur a proposé une activité qui mettait des élèves de 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> secondaire en lien avec une chorégraphe tout au long de son processus de création, en utilisant les technologies numériques et une plateforme virtuelle. Ce projet se déroulait dans le cadre du cours de français et les jeunes ont eu accès à l'artiste durant tout le processus créatif. Ce répondant considérait cette action comme une de médiation culturelle. Il est toutefois le seul à avoir abordé cette thématique dans le cadre de cette étude.

En région éloignée le défi est souvent de permettre aux jeunes de suivre le développement d'un spectacle. Quand nous sommes dans les grands centres, nous avons plus facilement accès au processus créatif des artistes. Souvent au théâtre, en danse, et même en musique, les jeunes sont invités à venir à des ateliers et à assister au « work in progress » du spectacle. Il y a un échange, les jeunes s'impliquent. Ils ont un accès direct à l'œuvre en train de se construire. Donc, on est dans la médiation culturelle.

Un autre informateur a tenu un atelier à la polyvalente locale en présence d'un auteur-compositeur-interprète. L'artiste a procédé à la réalisation de trois ateliers d'écriture avec les jeunes de 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> secondaire, sur la thématique de l'histoire des francophones d'Amérique. Le troisième a fait l'expérience de recevoir une artiste originaire de sa région afin de l'appuyer par des moyens techniques mis à sa disposition dans la création d'un spectacle de danse. Des élèves de deuxième cycle du secondaire ont été associés au processus par l'entremise de leurs professeurs. Un autre diffuseur en a profité pour offrir, lors de la tenue de son festival annuel, des ateliers-spectacles en présence des artistes dans les écoles de sa commission scolaire, avant ou après l'événement.

Le cinquième diffuseur, dont l'activité témoin s'adressait au milieu scolaire, a offert aux écoles moins favorisées de sa région des spectacles jeunesse, et ce, pour des jeunes du primaire jusqu'à la 2<sup>e</sup> secondaire. Il a instauré des mesures financières incitatives pour certaines écoles afin qu'elles assistent aux spectacles, en diminuant le coût d'entrée par élève, par exemple. L'action du diffuseur comportait un deuxième volet :

développer le public jeune, adolescent et adulte par l'entremise de l'école de danse, sa voisine. En effet, en s'inscrivant, les élèves de l'école ont accès à un billet gratuit pour le spectacle de danse de leur choix. Le diffuseur et la direction de l'école ont remarqué que, malgré cette offre, peu d'élèves profitaient de ce privilège. Une bande-annonce a donc été mise en place à l'école ainsi que le programme « amène un ami », qui permet au jeune d'amener ses parents ou un ami à la représentation de son choix. Sur place, des prix de présence sont tirés à la fin de chaque spectacle de danse, ce qui ajoute à l'expérience des jeunes.

Des trois derniers diffuseurs en lice, l'un utilise son festival afin de faire connaître des artistes de qualité, ceux encore inconnus du public, auprès de sa population et des participants assidus de l'événement. L'organisme reçoit des artistes pour des ateliers d'écriture et ces derniers se produisent dans la programmation régulière du festival. Le diffuseur considère que son événement, principale activité de l'organisme, est une activité de développement de public en soi.

Un autre a opté pour la tenue d'un événement populaire attirant les familles, où il fait le lancement de sa programmation annuelle qui a lieu chaque troisième jeudi du mois de juin depuis maintenant trois ans. Il s'agit d'un événement thématique de type cinq à sept et qui cible les familles. L'organisme offre le souper « hot-dog » et des animations pour les enfants. Des tirages d'abonnements et de disques compacts sont organisés. Cette activité rejoint plusieurs personnes de tous âges.

Le dernier répondant a récolté des informations factuelles sur ses spectateurs afin de mener à terme son plan de communication (liste de courriels, type de spectacles fréquentés, et autres). Il s'agissait donc de remettre un coupon aux spectateurs sur lequel ils indiquaient leurs coordonnées, ainsi que des informations sur leur lieu de résidence. Un tirage d'une paire de billets avait lieu chaque soir de spectacle parmi les coupons

complétés, et tous les coupons étaient regroupés pour un grand tirage à la fin de l'année de diffusion.

Une panoplie d'autres activités a également été mentionnée au fil des entrevues, les répondants ont été très généreux à cet égard. Ces exemples seront repris dans les prochaines sections afin d'illustrer les rapprochements avec les modèles théoriques. D'ailleurs, ces exemples entrent à l'intérieur des quatre catégories d'activités de développement de public énoncées par l'ARDAS (2008), à savoir les rencontres artistes/public, les activités de renouvellement et de fidélisation des auditoires, celles de développement qualitatif et celles de développement quantitatif (Tableau 17).

Parmi ces autres activités, mentionnons les rencontres entre les artistes et le public, comme les étudiants du Cégep. L'offre d'une programmation de spectacles spécifiquement pour les 18-30 ans, des activités originales pour joindre des « clients non réguliers » et la présentation d'un spectacle qui « sort des sentiers battus » constitueraient des activités de renouvellement et de fidélisation des auditoires. Les diffuseurs doivent être à l'affût des produits culturels « à la mode » et des artistes de l'heure pour attirer des cibles qui apprécieront l'expérience et qui reviendront. Offrir un apéro-danse avant un spectacle figure parmi les moyens énoncés pour attirer le public.

Le développement d'un festival disciplinaire, l'intégration de performance en arts de la scène dans des événements à caractère familial et la collaboration avec des groupes communautaires ou d'autres organismes culturels figurent parmi les projets envisagés pour un développement qualitatif. L'organisation d'activités non reliées aux arts de la scène est retenue afin de rejoindre des personnes qui ne visitent pas habituellement la salle de spectacle. Finalement, les forfaits et les tarifications spécifiques pour des groupes identifiés, comme les nouveaux arrivants et les adolescents, sont abordés et concernent le développement quantitatif du public.



Tableau 17

Aperçu des activités présentées par les diffuseurs durant les entrevues semi-dirigées

ARDAS (2008)	Activités (*exemples retenus par les diffuseurs pour l'entrevue)
rencontres artistes/public	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Offrir une rencontre entre artistes et étudiants du Cégep.</li> <li>⊗ *Offrir un atelier donné par un auteur-compositeur-interprète dans les écoles.</li> </ul>
activités de renouvellement et de fidélisation des auditoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Offrir une programmation spécifique pour les 18-30 ans.</li> <li>⊗ Suivre et programmer des produits culturels « à la mode » pour attirer des cibles qui apprécieront l'expérience et qui reviendront.</li> <li>⊗ Offrir un apéro-danse avant un spectacle.</li> <li>⊗ Réaliser des collaborations avec des groupes communautaires ou d'autres organismes culturels.</li> <li>⊗ Infiltrer des événements familiaux (fêtes de quartier, festival populaire) en présentant des spectacles de danse contemporaine.</li> <li>⊗ *Établir un partenariat avec un organisme culturel ou la commission scolaire.</li> <li>⊗ Offrir des activités originales pour joindre des « clients non réguliers ».</li> <li>⊗ Écriture en direct – auteur en résidence durant un spectacle de danse.</li> </ul>
développement qualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ *Développer un festival disciplinaire.</li> <li>⊗ Offrir à un artiste local de faire la première partie d'un spectacle d'un artiste connu.</li> <li>⊗ Offrir un atelier de vulgarisation sur les instruments de musique classique.</li> <li>⊗ *Offrir une résidence d'artiste dans la salle ou à distance avec l'aide des technologies pour les jeunes du secondaire.</li> </ul>
développement quantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Offrir des forfaits et une tarification spécifiques pour des groupes identifiés, comme les nouveaux arrivants et les adolescents.</li> <li>⊗ *Bâtir une liste de spectateurs avec leurs coordonnées.</li> </ul>

### L'analyse des données

La stratégie d'analyse des données est résumée dans la Figure 11 et présente le résultat de chacune des étapes. Les huit entrevues ont d'abord été transcrites en verbatims relatant l'intégralité de la discussion avec le diffuseur. Un résumé a ensuite été élaboré à l'aide de ces huit transcriptions et a été transmis pour validation à chacun des répondants. Avec l'aide de Nvivo, les verbatims ont été codifiés une première fois en 45 catégories ou sous-thèmes. Les ensembles créés ont ensuite repassé à la codification, nœud par nœud, toujours dans Nvivo, et ont donné lieu à l'émergence de six catégories principales et 15 sous-thèmes. Cette organisation des données, accompagnée des résumés produits à l'attention de chacun des diffuseurs, permet de saisir l'essence du contenu récolté et d'en tirer une carte conceptuelle ainsi qu'un modèle cohérent.

Faire une lecture préliminaire des données brutes	Identifier des segments de texte spécifiquement reliés aux objectifs de recherche	Étiqueter les segments pour créer des catégories	Réduire les catégories redondantes ou similaires	Créer un modèle qui intègre les catégories les plus importantes
Verbatims	Plusieurs segments de texte	30 à 40 catégories	15 à 20 catégories	2 à 8 catégories
<b>8 verbatims</b>	<b>8 résumés destinés aux répondants</b>	<b>45 catégories (Nvivo)</b>	<b>6 catégories principales et 15 sous catégories (Nvivo)</b>	<b>Cartes conceptuelles + modèle</b>

Figure 11 Résultats du processus de réduction dans le cadre de cette démarche

L'organisation des prochaines sections et sous-sections permettra d'abord de faire les liens nécessaires entre les résultats et la littérature. La carte conceptuelle sera présentée morceau par morceau afin de mettre en évidence les liens entre les concepts tirés de la littérature et les résultats. Le chapitre culminera sur la présentation de la carte conceptuelle, ainsi que sur le dévoilement du modèle proposé, la contribution originale de cette étude. Le modèle se fondera avec l'analyse conceptuelle proposée au chapitre « démarche de la recherche », qui relie les auteurs des trois études principales utilisées dans le cadre de cette démarche. La section suivante s'attaque d'abord à la diversité des définitions du concept de développement de public, premier obstacle identifié dans le cadre théorique.

### **Le « développement de public »**

Bellavance et Dansereau (dir., Étude 2, 2007) ont clairement exprimé la pluralité des définitions du concept « développement de public », les répondants ont soulevé cette ambiguïté. D'entrée de jeu, ce seraient les notions de « sensibilisation » et de développement de public qui sèmeraient une confusion inutile, comme l'illustrent les deux passages de deux informateurs différents ci-dessous. Dans un premier cas, la planification d'une rencontre entre un artiste et le public, par le biais d'un atelier par exemple, serait une action de « sensibilisation » aux arts de la scène, alors que l'événement créé pour le lancement de sa programmation en serait une de développement de public, car axé sur la promotion et la vente de billets de spectacle. La première activité porterait donc davantage sur des aspects qualitatifs relatifs aux produits, la deuxième reposerait sur un objectif quantitatif. Toutefois, pour le premier répondant, ces activités sont similaires, elles visent le public.

La sensibilisation de public et le développement de public, quelles sont les différences? Ce n'est pas la même chose? Par exemple, les comédiens d'une pièce de théâtre jeunesse viennent rencontrer les spectateurs après la représentation afin de discuter de leur démarche, on parlerait de sensibilisation, selon mes conversations

avec Patrimoine canadien. Le lancement de la programmation serait plutôt une action de développement de public. Je me questionne, pour moi ce sont des activités du même type. Pourquoi ne pas harmoniser les définitions?

Le deuxième répondant semble associer le développement de public et la sensibilisation à une notion de renouvellement du public qui fréquente la salle, qui peut se traduire en des ajouts de nouveaux clients à sa clientèle régulière ou s'inscrire dans une logique de remplacement d'une clientèle. De façon similaire au premier répondant, il exprime la confusion qui règne au sein de la profession sur les limites floues entre une activité de sensibilisation et une activité de développement de public. Pour ce répondant, le renouvellement de public serait donc un résultat de la mise en place de stratégies de développement de public et de sensibilisation : « avoir une intervention de sensibilisation pour les développer ».

C'est en matière de renouvellement du public. Pour moi ça va un peu avec la sensibilisation. Si tu sensibilises un nouveau public, tu viens de favoriser ton renouvellement. Nous savons comment c'est difficile, les définitions de développement et sensibilisation de public. La limite est mince. [...] Tu mets en œuvre une stratégie pour qu'ils viennent dans la salle, là tu les sensibilises au fait que c'est 'wow!' Et tu as peut-être une chance de laisser une empreinte de développement.

Certains répondants perçoivent le développement de public comme une façon d'influencer la consommation culturelle de l'individu et de le faire participer davantage à la vie artistique et culturelle : « c'est un travail à long terme, qui vise à aider et encourager les membres de notre communauté à s'intéresser davantage aux arts de la scène, et si cela est possible, à ce qu'ils y participent, bien évidemment ». Il s'agit de « donner accès aux arts de la scène à un plus large public » et qu'il y ait une rencontre entre « l'artiste, son œuvre et le public ». Ces derniers commentaires sont cohérents avec la définition offerte par l'ARDAS (2008), le CAC (2013) et le MCC (2013b) : « actions visant à intéresser et à engager les publics sur un territoire donné envers la culture, dont les objectifs sont d'élargir, d'intensifier et de diversifier la participation ». Ce rôle concorde avec ce que

proposait la Figure 3, à savoir que les diffuseurs dans l'organisation régionale doivent vendre et promouvoir les spectacles (marketing), développer/sensibiliser les publics, négocier et transiter avec les intervenants du secteur.

Pour la plupart des diffuseurs rencontrés, le développement de public est inhérent à leur raison d'être première, soit acheter et vendre des spectacles. Pour l'un d'entre eux, il s'agit de la « pierre angulaire de la diffusion de spectacles », une vision idéale du diffuseur. Il ne s'agit toutefois pas d'une démarche structurée, réfléchie ou stratégique, sauf pour quelques rares activités répertoriées, comme celle impliquant l'école de danse et le diffuseur. Le développement de public ferait partie de « l'ADN » du diffuseur et suivrait une logique plutôt intuitive. Pour certains répondants, le développement de public permettrait d'atteindre une finalité plus grande que la seule intervention du diffuseur; c'est-à-dire la transmission de sens et d'un patrimoine culturel, principalement aux jeunes. Cette finalité semble cohérente avec les orientations de la politique de diffusion des arts de la scène reposant sur la mise en présence du public avec les œuvres pour que s'opère la démocratisation de la culture.

[...] La personne ne vit pas son art toute seule chez elle dans son salon. Ça se passe en communauté. C'est comme assister à la messe, il faut y aller. C'est la catharsis. Mais il faut assister au spectacle, il faut le vivre. Le but du développement de public est de stimuler, oui. Mais en plus de stimuler, c'est de rendre essentielle la culture dans la vie du public. Cet artiste que tu vois représente une partie de l'humanité, à travers sa création, à travers sa réflexion. Plus une personne assiste à différents événements culturels, plus ses angles de réflexion sur la vie vont pouvoir s'ouvrir.

Le développement de public permettrait donc l'accès du plus grand nombre aux arts de la scène. C'est entre autres ce que demandait le MCC aux diffuseurs en contrepartie des subventions allouées dans le cadre de la négociation d'un plan d'action. Le Ministère exigeait d'y inclure des objectifs de développement de public. Toutefois, les diffuseurs rencontrés critiquaient les paramètres de financement qui reposaient exclusivement sur des critères quantitatifs d'offre de spectacles. Les diffuseurs regrettaient ainsi de ne pas

être encouragés financièrement pour leurs activités de développement de public, mais uniquement sur le nombre de spectacles diffusés à l'intérieur de leur programmation artistique de la dernière année civile.

Tu me corrigeras si je me trompe, par rapport aux critères, aux exigences du ministère de la Culture, malheureusement, si je prends un diffuseur qui présente N spectacle par année, N étant le plancher pour avoir une subvention en tant que diffuseur; et que tu as un autre diffuseur à côté, qui fait N moins 1 spectacle par année, mais lui il fait 15 activités de développement de public par année; ça ne sera pas reconnu en termes de financement. Alors c'est certain que ce n'est pas un incitatif pour en faire. Je ne trouve pas [que les paramètres de financement sont] nécessairement une façon juste de reconnaître le travail d'un diffuseur. Se fier plus sur le quantitatif et sur le nombre de spectacles, plutôt que sur ce que peut réaliser un diffuseur avec sa communauté [n'est pas une façon optimale]. De ce point de vue là, à la question, 'la rentabilité de votre organisme est-elle en contradiction avec le développement de public', la réponse, malheureusement, c'est oui. Parce que nous ne sommes pas soutenus directement pour en faire.

### **Les objectifs et les effets perçus du développement de public**

Une multitude d'objectifs ont été soulevés par les répondants, dont faire une place à la chanson francophone et faire connaître les artistes de la relève. Il s'agit, de plus, d'augmenter l'assistance aux spectacles : « Le but est d'avoir une salle pleine de spectateurs et que la communauté s'arrache les billets ». Les diffuseurs souhaitent stimuler l'intérêt autour de leur action culturelle, que la population participe activement à la vie culturelle et qu'elle le fasse en communauté. Un autre souhaite générer des profits et « pouvoir arrêter de courir après des subventions ». Tous cherchent à attirer un public différent, qui osera être présent lors de représentation de spectacles plus « difficiles » du point de vue de son contenu artistique (moins grand public), mais aussi attirer les « autres », ceux qui ne consomment pas de spectacles. La fidélisation des visiteurs est abordée, tout comme le besoin de rejoindre les jeunes, car ils sont « le public de demain » (Tableau 18).

Tableau 18

Objectifs des activités de développement de public soulevés par les répondants et leur importance relative

Objectifs	Récurrance
Augmenter ou stabiliser la fréquentation aux spectacles	++
Ajouter une discipline rarement prévue à la programmation artistique	-
Offrir des avantages aux participants, notamment la création de liens avec les artistes	++
Augmenter la visibilité du diffuseur dans son milieu	+/-
Attirer de nouvelles personnes	++
Stimuler l'intérêt pour les arts de la scène	+
Recourir aux services des compagnies de théâtre/danse jeunesse	+

Légende : +++ = mentionné par 6 répondants et plus; ++ = mentionné par 4 à 5 répondants; + = mentionné par 3 répondants; +/- = mentionné par 2 répondants; - = mentionné par 1 répondant.

La stimulation de la création (de l'offre) serait par ailleurs au centre des préoccupations de développement de public, tout comme la démystification du processus de création et la volonté de « faire travailler les compagnies de théâtre jeune public ». Le développement de public servirait alors à la stimulation de la demande pour une offre de produits culturels. Ces éléments qui sont apportés comme des objectifs s'apparentent toutefois à des effets indirects (« outputs ») désirés des activités de développement de public entreprises sur les participants, plus qu'à des objectifs organisationnels.

Ces effets perçus par les diffuseurs sont variés (Tableau 19). Ils sont très fortement reliés à la participation des spectateurs aux activités de développement de public et aux conséquences implicites de celles-ci, particulièrement chez les jeunes. Ce groupe semble le public de prédilection pour mener à bien ces activités. Les informateurs ont mentionné les effets suivants : le développement de compétence chez le public en lien avec les outils déployés pour l'activité, numérique notamment, le recours par les participants à l'activité aux services d'un partenaire; et la création « souhaitée » d'une habitude de consommation chez les jeunes suite à leur participation à une ou des activités de développement de public.

Tableau 19

Effets perçus des activités de développement de public soulevés par les répondants et leur importance relative

Effets / Activité qui...	Réurrence
favorise le bouche-à-oreille	+
permet de solidifier les liens avec la communauté	+++
permet d'ouvrir les jeunes à des thématiques précises et véhiculer des valeurs	+
permet d'ouvrir l'esprit critique des jeunes face à leur consommation culturelle	+
peut pousser les jeunes à utiliser les services de l'organisme collaborateur	+/-
permet de mettre les qualités des jeunes en lumière	+/-
peut créer une habitude de consommation de spectacles chez les jeunes	+
a des effets positifs pour les artistes	+/-

Légende : +++ = mentionné par 6 répondants et plus; ++ = mentionné par 4 à 5 répondants; + = mentionné par 3 répondants; +/- = mentionné par 2 répondants; - = mentionné par 1 répondant.

Souvent liés à un argumentaire sur son expérience, fortement en lien avec le nombre d'années qu'ils exercent ce métier, ainsi qu'avec leurs connaissances relatives à propos de l'industrie, des produits et son public; ces effets perçus ratissent beaucoup plus large que la simple venue du public aux spectacles. Les diffuseurs souhaitent transmettre leurs valeurs artistiques et justifient leurs actions de développement de public en prenant pour acquis que plus tôt un jeune est mis en présence d'œuvres de qualité et réalisées par des professionnels en arts de la scène, plus ces mêmes jeunes souhaiteront consommer ces performances professionnelles dans le futur.

Un d'entre eux désire laisser une « empreinte » positive, particulièrement auprès des jeunes, à l'aide des activités de développement de public. Comme cette « trace » sera différente d'un jeune à l'autre, elle semble relativement impossible à mesurer. Cette dernière est difficile à relier aux effets des activités de développement de public ou aux résultats de leur mise en place qui ne sont pas, ou ne peuvent simplement pas, être mesurés, faute d'avoir des indicateurs en lien avec les objectifs qui orientent les actions menées. Une multitude d'autres facteurs, par exemple familiaux, pourraient influencer le jeune dans sa consommation de produits des arts de la scène.



Les stratégies de développement de public mises en place par les diffuseurs s'attaqueraient donc à plusieurs finalités simultanément, sans vraiment connaître le degré d'influence sur celles-ci. Comme le soulevait Donnat (2003), tous les objectifs et résultats recherchés par les organisations culturelles ne sont pas équivalents et ne sont pas forcément complémentaires. Différents, « ils demandent par conséquent à être explicitement distingués et réclament la mise en œuvre de stratégies spécifiques » (Donnat, 2003, p. 19). Bellavance et Dansereau (dir., Étude 1, 2007) illustrent, par leur étude sur les stratégies de développement de public de la Maison Théâtre, que les objectifs poursuivis sont parfois plus grands que la mission de l'organisation et que leurs effets sont, par conséquent, difficilement mesurables. Pour ces auteurs, les acteurs du développement de public devraient se concentrer sur l'évaluation de leurs « propres connaissances sur ces nouveaux publics que l'on veut rejoindre » (p. 31), au lieu d'essayer d'en connaître les effets afin d'en justifier la pertinence.

### **La planification de l'activité de développement de public, les actions et les cibles**

Pour la majorité des diffuseurs, la mise en place d'activités de développement de public commence par la planification de la programmation artistique régulière, conformément à la première étape suggérée par l'ARDAS (2008) : « identifier et définir son produit ». Cette réflexion repose sur l'expérience, les connaissances des produits culturels, les liens que les diffuseurs entretiennent avec le milieu professionnel et l'industrie. Vient ensuite l'organisation de l'activité en lien avec la cible identifiée, ses ressources financières et organisationnelles. L'activité de développement de public variera donc en fonction du produit culturel dont il est question.

À cet effet, les diffuseurs semblent suivre la logique prescrite par l'ARDAS (2008), soit en identifiant les groupes de personnes qui pourraient être intéressés par les spectacles choisis (étape 2), en déterminant quelles activités sont à mettre en place (étape 3) et en identifiant les collaborateurs prêts à les aider à rejoindre ces personnes (étape 4). L'idée est de « trouver une clientèle potentielle en lien avec un partenaire clé et de négocier une solution gagnant/gagnant ». Les étapes 5, 6 et 7, soit déterminer les outils de communication, se préoccuper de l'expérience vécue par les spectateurs et déterminer le genre de rapports à maintenir avec ces groupes entre les activités ne semblent pas toujours respectées par les diffuseurs. Plusieurs expérimentations et explorations ont lieu, il ne semble pas y avoir de recettes et d'outils de gestion spécifiques pour ces activités.

Les répondants ont soulevé deux types de déterminants qui conditionnent l'identification de cibles du développement de public : en fonction des disciplines et en fonction des partenariats. Les cibles identifiées par l'entremise des disciplines correspondent aux spectateurs/consommateurs réguliers de la salle de spectacle. Ce client est alors classé par les diffuseurs en fonction du type de spectacle auquel il a assisté. Si les diffuseurs parlent de leur programmation en « danse », ils parleront de leur « clientèle » qui consomme des spectacles de danse. Afin de demeurer attractifs et de proposer des produits de « qualité » pour ces groupes de consommateurs déjà « acquis », les diffuseurs entretiennent de forts liens avec les artistes de la scène, leurs agents et producteurs. De forts liens existent avec les autres diffuseurs du ROSEQ, les autres regroupements, comme ceux disciplinaires (La Danse sur les routes du Québec, Conseil québécois du théâtre, et autres), et ce, afin de faciliter la circulation des spectacles sur le territoire.

Le deuxième déterminant requiert le réseau de partenaires élaboré à la section précédente. Un partenariat avec un CPE aura comme cible les enfants de moins de 5 ans et leurs familles, celui avec les commissions scolaires ciblera les élèves du préscolaire à la 5<sup>e</sup> secondaire, celui avec le Cégep ciblera ses étudiants et celui avec le milieu communautaire ciblera les familles, les personnes vulnérables et la communauté de façon plus inclusive. Ces publics sont pour la plupart « captifs », car ils sont rejoints dans des contextes très précis, sur les heures de classe par exemple, et proviennent de toutes les strates de la société.

Les autres guides pratiques avaient généralement comme prémisses l'établissement d'objectifs organisationnels avant de s'intéresser aux produits culturels. C'est le cas de la Heritage Lottery Fund (2010) et du guide proposé par le Creative New Zealand (2009), destiné au public avec des limitations physiques. Le guide du ROSEQ (Arsenault, 2003, *ABC du diffuseur*) proposait plutôt des exemples d'activités probantes qui permettent d'attirer le public à la salle, de fidéliser ceux qui y viennent déjà ou de créer une habitude de fréquentation chez les jeunes. Le produit culturel est au centre des préoccupations.

Les commissions scolaires, les écoles et les professeurs occupent une place de choix dans les relations des diffuseurs dans la poursuite de leurs activités de développement de public. Les centres de la petite enfance (CPE), les organismes communautaires, les clubs de l'âge d'or, les résidences de personnes âgées et les artistes d'autres disciplines artistiques et issus de la communauté figurent au nombre des partenaires sollicités pour la réalisation de ces activités. Il conviendra ici de les nommer « publics institutionnels ». Certaines des autres activités identifiées durant les rencontres touchent ce qu'il conviendrait de nommer les « publics individuels », puisque les diffuseurs ne les associent pas à un groupe, mais à un produit consommé ou à la population en générale.

Les Américains McCarthy et Jinnett (2001), dont le modèle sur la participation sera abordé à la prochaine section, ont relevé par leur étude que les collaborations avec le milieu sont motivées par plusieurs raisons, comme le montre le Tableau 7. Certains de ces éléments motivent les répondants de cette étude, pensons à la promotion des activités, à la structuration d'un événement, à procurer de la légitimité ainsi qu'une reconnaissance politique à l'organisme. Des « entrées » vers différents groupes de la communauté sont recherchées. Les liens entretenus avec l'industrie permettent aussi d'avoir un accès privilégié aux artistes et facilitent ainsi l'organisation d'activités de développement de public, comme l'explique cet autre diffuseur :

Tous les aspects du métier sont interreliés. Toutes les activités de développement de public réalisées avec nos artistes qui viennent sur place, c'est une activité de développement humain que nous faisons avec eux autres aussi. On crée des relations, on crée des liens. Moi j'essaie de les recevoir comme j'aimerais être reçu. Si j'avais fait plusieurs heures de route pour aller quelque part, j'aimerais qu'il y ait quelqu'un pour me recevoir. Autant les activités de développement de public sont importantes, autant les relations humaines avec les artistes et les agents le sont aussi. Après, les collaborations sont beaucoup plus faciles et nos demandes souvent mieux reçues.

Ensuite entrent en jeu tous les éléments logistiques : équipement, horaire, communications, main-d'œuvre nécessaire, bénévoles requis et rencontres des partenaires. Peu de répondants disposent d'une ressource dédiée à la planification de la programmation artistique et une autre qui se consacre à la mise en place d'activités de développement de public. La plupart ont recours à une équipe de bénévoles qui nécessite un soutien appréciable de la ressource permanente (bénévole ou salariée) en place.

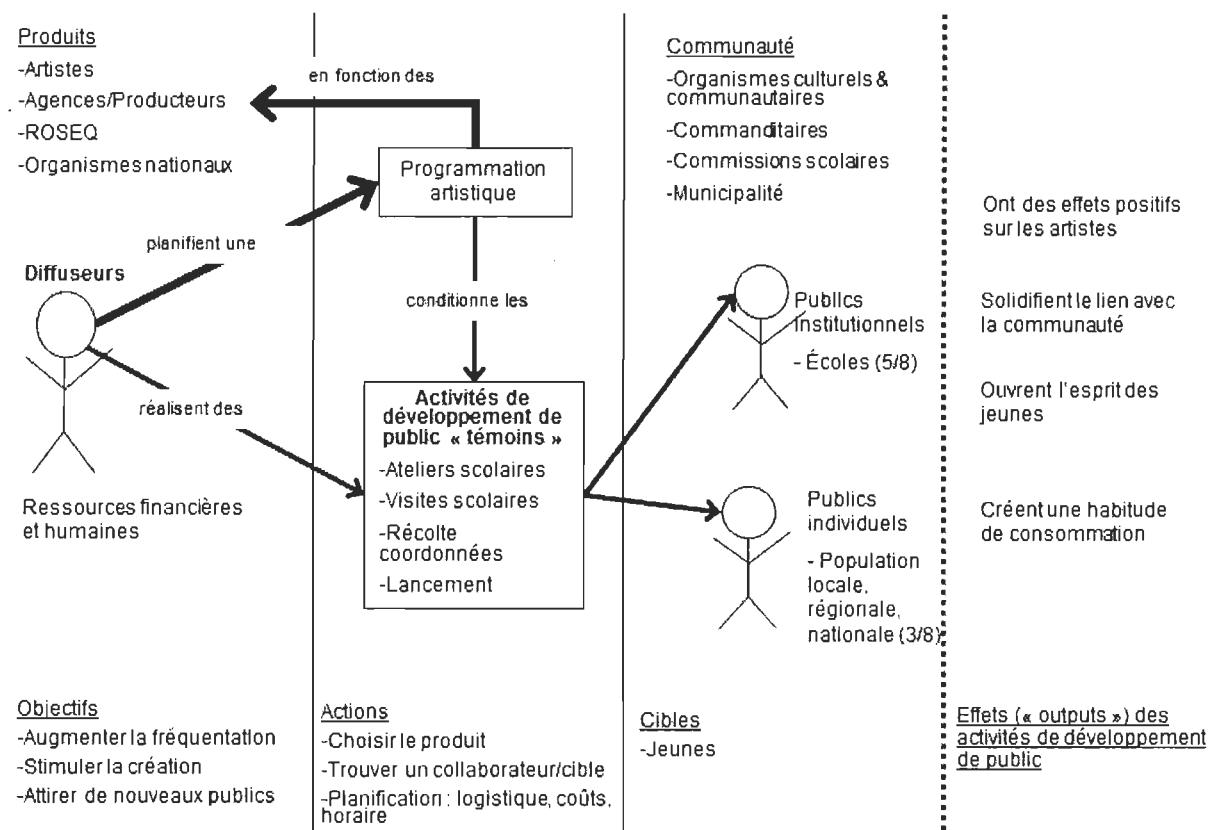
Les impératifs financiers influencent cette étape, la volonté de réduire les dépenses et de réaliser des économies d'échelle se reflète dans l'organisation de l'activité, tout comme la recherche de commanditaires et le dépôt de demandes d'aide financière auprès des bailleurs de fonds. La planification des activités de développement de public implique

la mise en action des réseaux des diffuseurs, qui jouent un rôle important dans la sélection des cibles.

### **Carte conceptuelle du « développement de public »**

La Figure 12 présente le condensé des éléments présentés ci-dessus. Sous forme de carte conceptuelle, ce schéma intégrateur présente succinctement les principaux éléments relatifs à la notion de développement de public ainsi qu'aux différentes interactions entre les acteurs et les concepts. Notons d'abord le très fort lien entre les diffuseurs, la programmation artistique et les produits. Cette relation est prédominante : sans le produit, aucune activité de développement de public n'est envisagée. Le choix d'une cible ou son « imposition d'elle-même » est conditionné par les collaborations avec la communauté. L'établissement de partenariats varie donc d'un informateur à l'autre, et ce, selon ses opportunités et ses priorités. Les partenaires auxquels ils ont recours sont toutefois relativement similaires (écoles, commissions scolaires, organismes communautaires).

Les jeunes d'âge scolaire représentent la cible de prédilection des diffuseurs, ce qui est cohérent avec les principaux effets recherchés, afin qu'ils s'ouvrent à toutes formes artistiques et qu'ils développent une habitude de visite de la salle de spectacle. Pour les répondants, ces effets produiront une relève chez les consommateurs et ils pourront ainsi atteindre leurs objectifs d'augmentation de la fréquentation, d'une certaine forme de fidélisation, de stimulation de l'offre, ainsi que d'attraction de nouveaux publics (élargissement), afin qu'en définitive ces publics deviennent des auditoires autonomes et volontaires.



**Légende:**  
 Lien très fort :   
 Lien fort :   
 Lien faible :   
 Lien très faible ou difficile à mesurer :

Les indications 3/8 et 5/8 représentent le nombre de répondants total dont l'activité « témoin » était destinée pour des publics individuels ou institutionnels.

Figure 12 Carte conceptuelle n° 1 – le « développement de public » pour les répondants de cette étude

### **Le modèle de participation de McCarthy et Jinnett (2001)**

À l'instar des catégories d'activités présentées dans le Guide de l'ARDAS (2008), les exemples de stratégies de développement de public relevés dans cette étude peuvent être reliés au modèle de participation de McCarthy et Jinnett (2001). Le Tableau 20 présente les activités selon trois critères : but de la participation, objectif de l'organisme artistique à la stimuler, population cible et facteurs impliqués. Les stratégies de développement de public contribuent ainsi à intervenir sur la perception des non-participants, par exemple leurs attitudes devant les services offerts par les diffuseurs; à faciliter leur participation en influençant les aspects pratiques; et à rendre l'expérience de participation positive afin que le spectateur souhaite revenir.

Le premier ensemble but-cible-facteur concerne la diversification des publics, les personnes non enclines à participer aux arts et les facteurs de perception de la participation. Les activités identifiées touchent la collaboration avec des organismes communautaires ou sociaux, le partenariat avec le milieu culturel, ainsi que la présentation de spectacles atypiques lors d'événements ou de festivals populaires. L'intention des diffuseurs est de toucher des groupes de personnes qui ne visitent pas la salle de spectacle et de s'offrir une visibilité positive dans leur communauté.

L'élargissement du public s'appuie sur une cible dite encline à la participation ainsi que des actions concrètes visant à influencer les facteurs pratiques qui peuvent empêcher l'assistance aux spectacles. Les activités suivantes entrent dans cette catégorie : des rabais et des tarifications destinés à des groupes en particulier, des rencontres d'artistes avec les étudiants du Cégep, une offre de transport aux personnes âgées et des ateliers offerts dans les écoles. Ces activités peuvent faciliter la participation des jeunes aux arts de la scène. Pour les diffuseurs, il s'agit d'activités qui sont fortement en lien avec la création d'habitudes de consommation culturelle. Ce coup de main permet aux plus réticents de se lancer et de faire l'essai du produit offert.

La dernière catégorie permettrait aux efforts entrepris de culminer par la conservation du public atteint par les autres activités. Les diffuseurs souhaitent donc ultimement fidéliser leur auditoire de clients non réguliers attirés les premières fois par des actions agissant sur des obstacles perceptuels et/ou pratiques. Pour eux, l'expérience, notamment artistique, vécue à la salle de spectacle est une condition *sine qua non* du retour ou du non-retour du spectateur en salle. Un diffuseur parle d'une « trappe » dans laquelle il doit attirer le public. Une fois pris dans le « piège », on peut lui offrir des produits artistiques, toujours de grande qualité, mais dont le contenu peut nécessiter plus d'efforts à l'auditeur pour en décoder le sens : « un apéro-danse, ça fait partie du marketing indirect. On vous offre un petit plus. C'est sûr que ça fait partie de la trappe ».

Un autre diffuseur entrevoit cette occasion de fidélisation pour attirer des clients intéressés qui fréquentent la salle de spectacle, mais de façon non assidue. Cette activité, destinée à offrir une expérience à valeur ajoutée aux participants actuels, semble avoir touché la cible, mais dans des proportions moindres que ce qui avait été envisagé par l'organisateur. En effet, elle a intéressé ceux qui « doutent » encore à s'engager davantage dans la pratique : « nous les avons rejoints, en créant [une activité de diffusion en plein air qui s'apparente à un parcours] l'année dernière. Effectivement, une majorité, la moitié des gens je dirais, qui ont participé à cette activité-là n'était pas des clients réguliers ».



Tableau 20

Activités de développement de public énoncées par les informateurs répondant aux catégories conceptuelles de McCarthy et Jinnett (2001)

Exemples d'activités de développement de public qui répondent à ces catégories	Buts de la participation	Population cible	Facteurs impliqués
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Collaborations avec des organismes communautaires ou culturels du milieu</li> <li>⊗ Présentation d'œuvres artistiques professionnelles lors d'événements populaires</li> </ul>	Diversifier	Peu encline	Perceptuels
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Lancement de la programmation annuelle sous forme de souper familial</li> <li>⊗ Rencontre artistes-étudiants du Cégep</li> <li>⊗ Ateliers d'artistes dans les écoles</li> <li>⊗ Partenariats avec organismes culturels et/ou commission scolaire</li> <li>⊗ Résidence d'artistes à la salle de spectacle</li> <li>⊗ Forfaits et tarifications pour les nouveaux arrivants ou les adolescents</li> <li>⊗ Transport adapté pour les personnes âgées</li> <li>⊗ Récolter les coordonnées des spectateurs et les inviter à d'autres spectacles qu'ils pourraient aimer</li> </ul>	Élargir	Encline	Pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Apéro-danse, précédant un spectacle de danse</li> <li>⊗ Programmation pour les 18-30 ans</li> <li>⊗ Programmation de produits à la mode, en vogue, de l'heure</li> <li>⊗ Activités originales</li> <li>⊗ Festival disciplinaire</li> <li>⊗ Atelier de vulgarisation</li> <li>⊗ Écriture en direct – auteur en résidence durant un spectacle de danse</li> <li>⊗ Périodes de rencontres des artistes pour des autographes par exemple</li> <li>⊗ Dégustation de produits régionaux avant un spectacle</li> </ul>	Fidéliser	Participants actuels	Expérientiels

### **Les outils de communication, essentiels pour rejoindre le public**

McCarthy et Jinnett (2001) ont conduit une enquête statistique auprès d'organismes culturels américains fortement impliqués dans leur communauté, entre autres sur les différents outils marketing utilisés ainsi que sur leurs stratégies de développement de public. Les auteurs nomment ces moyens « techniques d'*Outreach* », c'est-à-dire des mécanismes mis en place pour rejoindre (atteindre) le public. Le Tableau 21 illustre ces techniques de communication relevées par les auteurs, et ce, en faisant le parallèle avec celles énoncées par les diffuseurs rencontrés.

Les outils et les stratégies de communication identifiés par les répondants de la présente étude concernent l'élaboration d'une image de marque de l'organisation et la mise en place de moyens pour attirer de nouveaux consommateurs ou conserver ceux existants. Les objectifs de l'ensemble des diffuseurs rencontrés sont de rejoindre le plus grand nombre possible de personnes, et souvent, au moindre coût. Les principaux outils utilisés sont les journaux locaux et régionaux, la radio, les affiches, les infolettres et les courriels de masse, les réseaux sociaux, le bouche-à-oreille, la forfaitisation et les réductions tarifaires, les ambassadeurs (notamment dans les écoles), les appels téléphoniques ciblés, les vidéos promotionnelles et divers outils de communication interne (bulletin d'élève par exemple).

Tableau 21

Moyens de communication identifiés par McCarthy et Jinnett (2001), ceux identifiés par les répondants de l'étude et leur importance

Moyens	Pourcentage des organisations qui utilisent cette technique	Fréquence d'utilisation <sup>a</sup>	Pourcentage des organisations qui trouvent ces techniques « très efficaces »	Diffuseurs
Bouche-à-oreille	100	4.3	<b>41</b>	+
Média gratuit [Free media]	100	4.3	31	++
Courriel direct [Direct mail]	98	4.4	<b>40</b>	+
Présentation à des groupes de la communauté [Presentation to community groups]	95	3.0	12	-
Collaborateurs de la communauté [Community collaborators]	92	3.5	4	++
Média payant	87	3.2	29	++
Internet	79	4.1	18	+++
Appels téléphoniques [Telephone calls]	69	2.8	13	+/-
Panneaux d'affichage	51	1.9	6	+++

<sup>a</sup> Fréquence d'utilisation : 1 = jamais [*not at all*]; 2 = un peu [*little*]; 3 = assez souvent [*fair amount*]; 4 = souvent [*much*]; 5 = très souvent [*very much*]

Légende : +++ = mentionné par 6 répondants et plus; ++ = mentionné par 4 à 5 répondants; + = mentionné par 3 répondants; +/- = mentionné par 2 répondants; - = mentionné par 1 répondant; ? = non relevé

McCarthy et Jinnett (2001) avaient identifié que les organismes sondés utilisaient, dans la presque totalité, de souvent à très souvent le bouche-à-oreille ainsi que l'envoi de courriels ciblés. Ces techniques étaient jugées comme très efficaces par 40 % des répondants à cette étude. Pourtant, seulement quelques diffuseurs interrogés ont mentionné utiliser ces éléments pour rejoindre leur communauté. Toutefois, ceux qui ont dit avoir eu recours au bouche-à-oreille ainsi qu'à l'envoi de courriels ont également illustré l'effet « papillon » engendré par leur utilisation et l'effet bénéfique qu'ils procurent.

Répondant 1 : On lance des rumeurs avant la venue d'un spectacle. Par exemple, « il paraît que Richard Séguin vient dans le coin, passera-t-il par chez nous? ». La réaction a été terrible. Le téléphone n'a pas dérangé : « est-ce que c'est vrai? ». Alors on répond « oui, il vient ». Et souvent on nous dit « ha!, c'est quand votre lancement? ». Alors certaines personnes viennent juste au lancement pour acheter leurs billets, pour être certaines d'avoir les meilleures places pour voir Richard Séguin.

Répondant 2 : Dépendamment des spectacles, le pourcentage de clics sur les hyperliens insérés dans l'infolettre se situe entre 30 et 70% en règle générale. Parfois c'est assez décevant. Mais c'est effectivement un bon moyen, parce que nous pouvons insérer du visuel et plus de contenus qu'à l'intérieur d'une pub radio : un extrait vidéo ou une petite capsule que l'artiste aura montée expressément pour le concert.

Les auteurs ont rapporté que les organismes utilisaient davantage les médias gratuits que ceux payants, sans toutefois faire de distinction entre les types de supports : journaux, radios. Aucune distinction n'a été faite à cet égard dans le cadre des entrevues menées avec les diffuseurs. Toutefois, plusieurs journaux locaux et régionaux permettent de passer de petits communiqués de presse, et ce, gratuitement. Des sommes importantes sont à prévoir en publicité afin de ne pas se retrouver dans « la pâte à pizza », façon de dire par l'informateur que les publicités gratuites se retrouvent souvent fondues dans une foule d'autres messages et que les consommateurs ne les distinguent pas. Les diffuseurs rencontrés sont à l'image de l'échantillon de McCarthy et Jinnett (2001) et emploient différentes plateformes pour faire passer leur message.

Parmi d'autres solutions, le marketing sur le Web figure dans les options des informateurs. Ils utilisent en grande majorité les réseaux sociaux, mais à des degrés différents en fonction des connaissances de chacun. À l'époque où McCarthy et Jinnett (2001) ont conduit leur étude, le phénomène Internet était en croissance. Toutefois, 18 % de leurs répondants jugeaient qu'il était efficace et l'utilisaient souvent. Les diffuseurs ont mentionné que cet outil facilite leur travail et permet plus de temps pour le développement.

La plupart des diffuseurs rencontrés utilisent des affiches. Cependant, à l'instar de l'échantillon des auteurs américains, ils émettent de sérieux doutes sur l'efficacité de ces outils. Plusieurs expliquent que le visuel utilisé pour vendre le spectacle par les compagnies de production/agences ne rend pas toujours compte du contenu du spectacle, notamment pour les productions jeunesse. Ils utilisent le matériel transmis par les agents, car il est gratuit et que l'affichage est souvent consigné au contrat d'achat du spectacle, mais jugent qu'il a très peu d'influence sur les consommateurs.

Un des informateurs a fait appel à un collaborateur afin de transmettre un message à sa communauté. Dans le cadre de son partenariat avec un organisme culturel de son milieu, un autre des diffuseurs offrait à ses membres un billet de faveur pour le spectacle de leur choix. Toutefois, comme le faisait remarquer ce répondant, les jeunes ne se prévalaient pas de cet avantage. Ce diffuseur a donc dû ajouter des outils de communication afin que les jeunes profitent de cette occasion d'assister gratuitement à un spectacle, sans quoi le partenariat avec l'organisme du milieu n'aurait pas donné les résultats escomptés. L'offre de billets de faveur à ces jeunes ne semblait pas une condition suffisante pour stimuler leur fréquentation, d'autres facteurs limitaient leur visite et les mécanismes de communication ont permis en partie de dénouer cette situation. Les données recueillies par les auteurs américains vont aussi dans ce sens, alors que seulement 4 % des répondants à cette étude statistique jugeaient que d'établir un partenariat avec un collaborateur du milieu pour accéder à ses membres était une stratégie efficace.

En somme, les outils traditionnels de communication sont essentiels à la mise en marché de la programmation artistique régulière. La présence médiatique du diffuseur est importante pour signifier son action dans sa communauté. Les outils marketing sont nécessaires « pour être certains d'amener la clientèle » et pour montrer que des activités de sensibilisation et de développement de public, notamment pour les jeunes, sont réalisées par les diffuseurs, comme en témoigne l'extrait suivant.

Lorsque nous vendons des prestations scolaires, je suis de ceux qui pensent que c'est important d'afficher cette offre de spectacles dans la programmation régulière même si les billets ne sont disponibles que pour les écoles. C'est la portion marketing. Le public voit les actions entreprises pour les jeunes. Ils disent « c'est le fun, ils veulent sensibiliser nos jeunes, les faire rêver ». Je pense que c'est noble comme intervention.

Pour un autre diffuseur, le marketing traditionnel ne suffit plus, le développement de public permet de « personnaliser » le message : « le marketing est important pour rejoindre tout le monde. L'activité de développement de public va rejoindre un petit groupe, une stratégie marketing est parfois un moyen de dernier recours pour vendre des billets moyennant des forfaits et une tarification spéciale. C'est la différence entre « 50 et 80 » spectateurs. Les stratégies peuvent aussi être réalisées en partenariat avec d'autres diffuseurs locaux ou régionaux et ceux privés, par exemple. Les disciplines desquelles proviennent les produits culturels orienteront les stratégies de vente et de communication : « Tu ne fais pas du marketing pour les produits de la chanson comme pour ceux de l'humour. Ils n'ont pas les mêmes besoins. Ce n'est pas comme une recette qui va pour tout le monde ».

### Les techniques de développement de public

McCarthy et Jinnett (2001) ont identifié des techniques de développement de public qui ont aussi été soulevées par les diffuseurs rencontrés (Tableau 22). Parmi celles-ci, notons : l'offre de rabais pour des groupes spécifiques (100 % des répondants de l'étude américaine l'utilisaient souvent et 32 % la trouvaient efficace), l'offre d'une programmation artistique non « populaire » (97 % l'utilisaient souvent et 19 % la jugeaient efficace), et finalement, l'implication de l'artiste avec les participants (99 % l'utilisaient souvent et 16 % la jugeaient efficace). Les activités de développement de public répertoriées dans le cadre de la présente étude témoignent de ce rapprochement (Tableau 22). Toutefois, deux des activités de développement de public s'apparentent davantage à des stratégies marketing : la collecte de coordonnées auprès des spectateurs et tirage, ainsi que le lancement public de la programmation.

L'un des répondants va plus loin dans ses réflexions concernant les autres pratiques de développement de public, notamment du côté de l'ouverture des lieux à la communauté (« Open facility »). Il s'agit en effet d'un élément assez peu utilisé par les répondants de l'étude de McCarthy et Jinnett (2001) (27 %), mais dont la perception d'efficacité est intéressante (12 %). Le diffuseur en question exprime que ces liens construits et à construire avec la communauté passent par la mise à disposition de son expertise pour la réalisation d'activités de nature principalement sociale ou caritative. L'extrait d'entrevue suivant illustre bien comment ce diffuseur perçoit ce rôle :

Moi, c'est plus mon dada. J'adore faire du développement. Je pourrais juste faire la vente de billets, envoyer des communiqués de presse et faire des redditions de comptes, mais je m'éteindra. [...] On souhaite que notre organisme soit vu comme un expert dans la diffusion des arts de la scène et que nous puissions aider les autres organismes. Parce que la salle de spectacle appartient à la Ville ici et il y a d'autres spectacles pendant l'année qui ne sont pas les nôtres. On souhaite que notre offre de services soit visible dans la communauté et, je vais être bien honnête avec toi, nous plus on fait de spectacles mieux c'est. On devient omniprésent dans la

communauté. On espère être reconnu et faire parler de nous, afin de développer d'autres projets et aller plus loin. Au lieu de voir passer la parade, on veut être dedans.

Les diffuseurs souhaitent « laisser une empreinte de développement », c'est-à-dire laisser le goût, une habitude de consommation des arts de la scène. Pour un autre répondant, il n'existe toutefois pas de lien entre le développement de public et le marketing. Le public doit se développer en allant vers les cibles, là où elles se trouvent. Les gestes marketing ciblent tous les membres de la population sans égard à leurs caractéristiques, le message entre par les médias directement dans les foyers, et ce, sans que les personnes en soient conscientes.

Moi, je ne trouve pas qu'il y a des liens. Non. Le marketing, c'est le marketing, et le développement de public, ce n'est pas du marketing. Le développement de public permet d'amener le spectateur plus loin. Le marketing permet de vendre ton billet, de faire sortir le monde de chez eux. Le développement, c'est d'aller les chercher pour qu'ils viennent aux spectacles. Où je vais chercher mon public? Dans les centres pour personnes âgées? D'accord, je vais aller les rencontrer. C'est le diffuseur qui se déplace vers le public. Le marketing entre dans les maisons. Le diffuseur établira le contact avec le centre d'aide, la maison des jeunes ou le centre jeunesse par exemple. Il crée les liens, il va vers l'autre. Le marketing s'immisce dans le quotidien du client, le diffuseur va vers. La fonction n'est pas la même. Lorsqu'il est question de développement de public, nous devons cibler un public et nous avons un objectif en lien avec ce public et le spectacle. Par exemple, si le spectacle parle de la mort et du cancer, nous pouvons cibler l'hôpital, et faire une activité en fonction de ce public. Le marketing, il est vraiment large, tu frappes partout. Tu veux te faire connaître. Le développement, tu veux créer un lien. Mais ça prend les deux pour réussir.



Tableau 22

Techniques de développement de public identifiées par McCarthy et Jinnett (2001),  
celles identifiées par les répondants de l'étude et leur importance

Techniques	Pourcentage des organisations qui utilisent cette technique	Fréquence d'utilisation <sup>a</sup>	Pourcentage des organisations qui trouvent ces techniques « très efficaces »	Diffuseurs
<u>Implication de l'artiste</u>				
Implication avec les participants	<b>99</b>	<b>3.9</b>	<b>16</b>	++
Lectures publiques	97	3.7	11	-
Ateliers [Workshops]	95	3.6	<b>9</b>	++
Résidence d'artiste	87	3.9	13	+/-
<u>Programmation</u>				
Impliquer la population dans la planification	96	3.4	<b>19</b>	?
Programmation non traditionnelle	97	3.8	<b>19</b>	++
Programmation ethnique	97	4.1	24	?
Impliquer la population dans la programmation	82	2.5	10	?
<u>Tarifification</u>				
Rabais	<b>100</b>	<b>4.2</b>	<b>32</b>	+++
Souscriptions/Membership	75	3.8	16	-
<u>Horaire et lieu</u>				
Variation des heures	95	3.6	9	+/-
Améliorer l'accès	82	3.2	<b>17</b>	?
Offrir un moyen de transport	53	2.0	0	+/-
<u>Autres pratiques</u>				
Former le personnel	99	3.1	4	?
Convivialité	84	3.8	6	?
Ouverture [Open facility]	<b>27</b>	<b>3.5</b>	<b>12</b>	-
Matériels promotionnels offerts dans une autre langue	65	2.4	9	?

<sup>a</sup> Fréquence d'utilisation : 1 = jamais [*not at all*]; 2 = un peu [*a little*]; 3 = assez souvent [*fair amount*]; 4 = souvent [*much*]; 5 = très souvent [*very much*]

Légende : +++ = mentionné par 6 répondants et plus; ++ = mentionné par 4 à 5 répondants; + = mentionné par 3 répondants; +/- = mentionné par 2 répondants; - = mentionné par 1 répondant; ? = non relevée

### **Carte conceptuelle des stratégies de communication**

L'assistance d'un public à un spectacle se jouerait donc à l'aide de différents moyens de communication et de techniques de développement de public qui permettent d'attirer le public à la salle de spectacle, comme l'ont soulevé McCarthy et Jinnett (2001) et les diffuseurs rencontrés. La carte conceptuelle n° 2 (Figure 13) illustre les objectifs, les facteurs d'influence et les cibles auxquelles s'adressent les auteurs américains, tout en présentant les recoupements avec les réponses offertes par les professionnels ciblés par la présente étude relativement aux deux volets abordés dans la section précédente.

La notion de création de « liens » avec la communauté et l'expression « aller plus loin » avec le public sont largement reprises par les informateurs. Les diffuseurs ressentent un besoin de s'impliquer auprès de certains groupes de personnes, particulièrement les jeunes d'âge scolaire (publics institutionnels), afin de transmettre leurs valeurs artistiques et leur goût pour les arts de la scène. À cet effet, ils croient que les techniques de développement de public permettent de transmettre aux jeunes des éléments qu'ils jugent incontournables (lien fort), alors que les outils de communication ne pourraient pas être porteurs de ces messages plus qualitatifs, car ils visent l'ensemble de la population (publics individuels) (lien fort). Les techniques de développement s'adresseraient moins aux publics individuels, tout comme les outils de communications ne seraient pas destinés en premier lieu aux publics institutionnels (liens faibles). Cette distinction n'est pas rapportée dans l'étude de McCarthy et Jinnett (2001).

Toutefois, certaines activités qui avaient été jugées efficaces par une proportion relativement importante des répondants de l'étude américaine n'ont pas été soulevées par les diffuseurs rencontrés, par exemple l'implication des participants dans la planification de la programmation (96 % l'utilisaient assez souvent et 19 % la jugeaient efficace) et l'amélioration de l'accès au lieu (82 % l'utilisaient assez souvent et 17 % la jugeaient efficace). Bien que les objectifs de développement de public identifiés par les diffuseurs

concernent largement l'amélioration de l'accès aux arts de la scène, les contenus d'entrevue ne font pas spécifiquement mention de moyens d'augmenter l'accès « physique » au lieu « salle de spectacle ». L'accès semble d'abord relatif aux produits culturels et à leur appréciation.

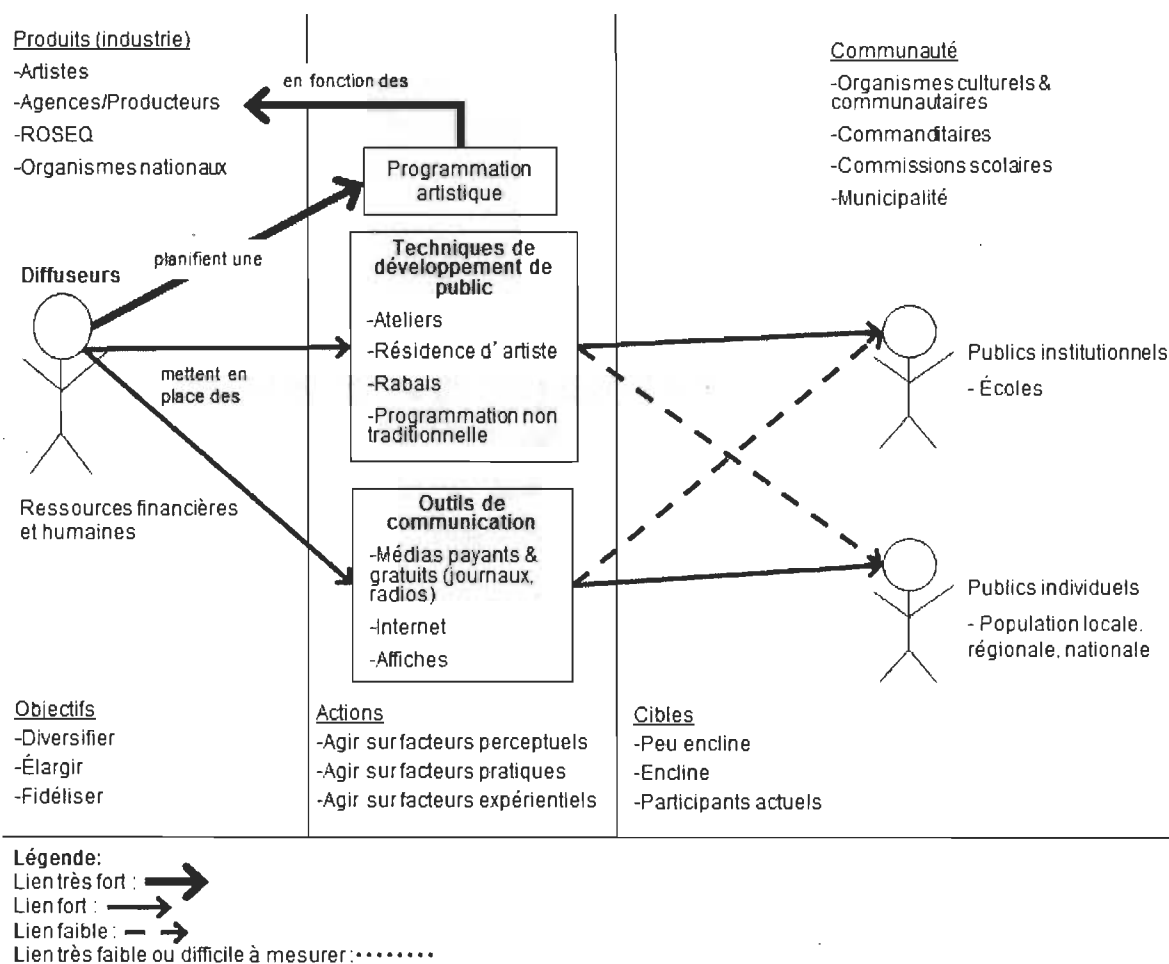


Figure 13 Carte conceptuelle n° 2 – les stratégies de communication, rapprochements entre les résultats, les objectifs, les actions et les cibles de McCarthy et Jinnett (2001) et la présente étude

### **L'organisation inclusive de Kawashima (2000, 2006)**

Les activités de développement de public « témoins » des répondants peuvent être réparties en suivant le modèle théorique de Kawashima (2000, 2006), comme illustré par le Tableau 23. Ce dernier est organisé en suivant quatre catégories de développement de public, qui se déclinent en fonction de trois dimensions principales, également retenues dans le cadre de cette étude, c'est-à-dire les objectifs, l'action et la cible. Les activités de développement de public ont donc été distribuées entre les différentes catégories.

La catégorie « marketing étendu » comporte le plus grand nombre d'activités : programmation spécifique pour des tranches d'âge identifiées (18-30 ans; adolescents, etc.), forfaits et tarifications pour des groupes en particulier ou des disciplines, rencontre artiste-public, et autres. Ces activités poussent le produit culturel à l'avant-plan en mettant des conditions « gagnantes » en place afin que les personnes qui s'y intéressent obtiennent l'information et, en définitive, achètent des billets. Les catégories « cultiver le goût » et « éduquer le public » regroupent les activités de plus grande proximité avec les publics, comme une résidence d'artiste pour la première, un atelier en présence de l'artiste à l'école pour la seconde. La catégorie « atteindre [Outreach] » est illustrée par des activités moins détaillées, orientées vers les collaborations et le partenariat dans la communauté, comme les autres organismes culturels et les organismes communautaires par exemple.

Les sections qui suivent présenteront plus précisément comment s'articulent les réponses des diffuseurs à l'intérieur de ces catégories et les différentes limites rencontrées.

Tableau 23

La typologie du « développement de public » selon Kawashima [traduction libre] (2006, p. 57; 2000, p. 8) et les activités de développement de public énoncées par les répondants

Exemples d'activités de développement de public qui répondent à ces catégories	Catégories	Cibles/Actions/Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Lancement de la programmation annuelle sous forme de souper familial</li> <li>⊗ Programmation pour les 18-30 ans</li> <li>⊗ Programmation de produits à la mode, en vogue, de l'heure</li> <li>⊗ Activités originales</li> <li>⊗ Apéro-danse, précédant un spectacle de danse</li> <li>⊗ Festival disciplinaire</li> <li>⊗ Forfaits et tarifications pour les nouveaux arrivants ou les adolescents</li> <li>⊗ Transport adapté pour les personnes âgées</li> <li>⊗ Rencontre artistes-étudiants du Cégep</li> </ul>	Marketing étendu [Extended Marketing]	<p><b>Cibles :</b> Public potentiel, public non participant intéressé</p> <p><b>Actions :</b> Même produit offert avec adaptations pour satisfaire la cible</p> <p><b>Objectifs :</b> Financier, artistique</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Résidence d'artistes à la salle de spectacle</li> <li>⊗ Écriture en direct – auteur en résidence durant un spectacle de danse</li> <li>⊗ Venue des écoles à la salle de spectacle pour une représentation d'un spectacle de théâtre</li> </ul>	Cultiver le goût [Taste Cultivation]	<p><b>Cibles :</b> Public existant</p> <p><b>Actions :</b> Introduction à différents types et formes d'arts</p> <p><b>Objectifs :</b> Artistique, financier (et pédagogique)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Atelier de vulgarisation</li> <li>⊗ Ateliers d'artistes dans les écoles</li> </ul>	Éduquer le public [Audience Education]	<p><b>Cibles :</b> Public existant</p> <p><b>Actions :</b> Même produit offert avec des outils pédagogiques</p> <p><b>Objectifs :</b> Pédagogique (et financier)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Collaborations avec des organismes communautaires ou culturels du milieu</li> <li>⊗ Présentation d'œuvres artistiques professionnelles lors d'événements populaires</li> <li>⊗ Partenariats avec organismes culturels et/ou commission scolaire</li> </ul>	Atteindre le public [Outreach]	<p><b>Cibles :</b> Public difficilement joignable</p> <p><b>Actions :</b> Projets « hors les murs »</p> <p><b>Objectifs :</b> Social</p>

### **Le marketing étendu**

La plupart des activités de développement de public mises en place par les diffuseurs touchent la catégorie « marketing étendu », qui vise les publics potentiellement intéressés à consommer les arts de la scène ou, pour reprendre McCarthy et Jinnett (2001), la personne « encline » à la participation. Le produit culturel est au cœur de cette stratégie et les diffuseurs déploient des mécanismes d'adaptation autour de celui-ci afin d'attirer un public déjà curieux. Les objectifs sont à la fois financiers et artistiques, car le diffuseur souhaite vendre des billets et que la population sache reconnaître la qualité des produits de sa programmation. Par exemple, dans l'extrait ci-dessous, le diffuseur met en place une multitude d'activités culturelles en dehors de la programmation artistique, et ce, afin d'intéresser une large portion de la population, de l'attirer sur le site du Festival et, qu'en définitive, elle assiste aux spectacles soigneusement choisis pour la programmation régulière.

Dans le cadre du Festival, il y a beaucoup d'activités de développement de public : sessions jam, ateliers de type démonstration dans le foyer de la salle qui sont gratuits, trois ou quatre artistes de différentes formations musicales qui s'unissent le temps d'une soirée pour donner un spectacle, entretenir le public sur leur relation avec leur instrument et leur parcours professionnel, et finalement échanger avec les gens dans la salle. On peut également réaliser des soupers spectacles gratuits sur la scène extérieure. Ces activités nous permettent d'attirer justement un nouveau public, mais qui n'est pas nécessairement un consommateur de spectacles ou un consommateur très régulier. C'est justement l'idée de leur faire franchir le pas.

Le prochain extrait présente une activité entourant la programmation principale, mais qui permet d'attirer d'autres personnes de la communauté et de les intéresser. Cette action demande une légère implication du public pour se réaliser et pourrait avoir un effet, tout de même limité, sur la stimulation de la curiosité de la communauté pour en connaître davantage sur la thématique ou l'artiste choisi.

Ils vont sur la plage voir le concours de sculptures le samedi après-midi, dont la thématique est en lien avec un artiste invité habituellement assez connu. On va faire du développement de public aussi avec cette activité-là. Écoute, l'année dernière, c'était d'illustrer une chanson de [XX]. Il y a des jeunes qui ont dit « c'est qui ça [XX] », mais ils ont tout de même réalisé une sculpture en faisant probablement une recherche sur le Web.

### **Cultiver le goût et éduquer le public**

Les catégories « cultiver le goût » et « éduquer le public » semblent fortement liées, mais il convient d'en présenter les distinctions fondamentales dans le cas des diffuseurs rencontrés. Dans le premier cas, les diffuseurs s'intéressent davantage aux clients fidèles, en mettant en place des activités comme « danse et écriture en direct ». Un auteur est alors invité et doit, rapidement après un spectacle de danse, coucher sur papier ses impressions, le plus souvent dans un style littéraire ou poétique, et en faire une lecture publique dans le foyer de la salle. Il s'agit ainsi de passer par une autre discipline artistique et de proposer « un sens » au spectacle. Les catégories peuvent s'entremêler, comme dans le cas de l'activité témoin qui introduit une discipline à l'intérieur d'un cursus académique, mais dont le traitement va plus loin qu'une simple recherche sur le sujet par exemple.

L'activité de développement de public autour du développement d'un spectacle de danse dans le cadre d'un cours de français illustre les différentes formes de langages des arts. Nous sommes dans un cours de français, mais nous ne parlons pas avec des mots. Alors, je trouvais ça intéressant, parce que la danse a un langage scénique, et un langage scénique, c'est un langage. Il y a plusieurs façons de parler et de se comprendre, c'est toujours une communication. Ça devient super intéressant parce que nous parlons de communication et de langage, mais nous ne parlons pas. En plus, nous sommes dans un cours de français. Nous sommes vraiment dans la compréhension du sens et ça devient intéressant pour les jeunes puisqu'il s'agit d'une action concrète.

Cette activité répond donc à plusieurs objectifs, d'abord pédagogiques, puisque le contenu est enseigné, c'est-à-dire transmis dans un cadre scolaire et sur lequel les jeunes sont évalués. Ils sont artistiques, car une artiste réalise une résidence de création en relation avec ces jeunes et permet à ces derniers « d'aller plus loin » dans leur compréhension du langage scénique de la danse et d'ainsi mieux apprécier leur visite à la salle de spectacle, voire stimuler leur intérêt pour la discipline et augmenter leur fréquentation. À cet effet, Kawashima (2000, 2006) identifiait des objectifs financiers aux activités qui cultivent le goût, ils s'avèrent fort difficiles à déceler dans les cas rapportés. La valeur artistique de la démarche semble mise de l'avant. Le produit culturel demeure le même, sauf que l'expérience du public s'en trouve augmentée. Toutefois, dans le cas de la résidence artistique dans un cadre scolaire, les jeunes influenceront par leurs idées et commentaires le travail de la chorégraphe, qui ajustera ou non son oeuvre.

La programmation artistique semble au cœur de cette « culture » du goût du public. Les diffuseurs redoublent d'ardeur afin de dénicher des produits originaux et de grande qualité pour leurs habitués. Ils ressentent une forte pression à cet effet et ne veulent pas les décevoir. Quand ils les tiennent, ils ne veulent surtout pas les laisser filer à cause d'un mauvais choix de spectacle ou d'une mauvaise expérience. Un des répondants ne veut pas s'aventurer trop loin dans les variations de contenus artistiques pour ce qui est du champ disciplinaire de la danse. Il ne souhaite pas effrayer le public qui, même fidèle, peut tourner le dos à une programmation qu'il jugerait trop difficile d'accès d'un point de vue artistique. Un autre répondant semble moins se soucier de la sensibilité du public à l'égard des produits culturels, arguant que le lien de confiance qu'il entretient avec eux est suffisant pour que ce dernier suive ses propositions artistiques sans l'abandonner. Un autre oppose la salle de spectacle à la salle de cinéma en spécifiant que plusieurs personnes iront voir de mauvais films durant l'année et retourneront quand même au cinéma, alors que le phénomène est loin d'être similaire pour la salle de spectacle. L'extrait suivant illustre la pression que peut ressentir le diffuseur devant les exigences des consommateurs, quant à leurs goûts artistiques :



J'ai des gens qui sont prêts à acheter un laissez-passer de 'luxe' qui coûte, certaines années, plus de 200 \$. Ils sont prêts à l'acheter sans connaître la programmation, parce qu'ils disent 'de toute façon la programmation est toujours bonne'. On doit donc travailler à avoir toujours des artistes intéressants, car on vise des connaisseurs. Honnêtement, nos clients réguliers, ils sont autant connaisseurs que certains diffuseurs professionnels. Donc, il faut être à la hauteur.

La plupart des activités dans les écoles peuvent être rattachées au volet « éduquer le public » de Kawashima, ainsi que les ateliers de vulgarisation. Les diffuseurs ont soulevé que des classes de maîtres étaient offertes aux jeunes des écoles de musique du territoire, ainsi que certains ateliers offerts par les artistes avant ou après un spectacle, comme en témoigne l'extrait suivant :

Ça peut être aussi des activités un petit peu plus pointues autour du théâtre. On sollicite des comédiens ou un metteur en scène avec un certain groupe d'étudiants qui font du théâtre à la polyvalente ou au collège durant deux à trois heures. [...] Ça peut être juste avant un spectacle, un atelier d'apprentissage sur une ou deux chorégraphies présentées durant le spectacle qui suivra.

Les élèves doivent être préparés avant la tenue d'un atelier en présence d'un artiste dans les écoles, afin de rendre l'expérience optimale. Les enfants sont invités à faire des lectures ou à s'interroger sur certains éléments culturels dans leur communauté. Les enseignants ont parfois accès à des guides pédagogiques préparés par les compagnies de théâtre, par exemple. Celles-ci offrent des activités préparatoires à réaliser en classe avant la représentation.

### Atteindre le public

La dernière catégorie est celle qui a généré le plus de discussions durant les entrevues, sans toutefois que les activités « témoins » et les autres plus couramment énumérées soient concrètement orientées dans cette direction. La catégorie « Outreach » correspond à la personnalité profonde des diffuseurs qui tentent de rejoindre ceux qui ne visitent pas la salle de spectacle, « d'aller vers » eux.

Le développement de public pour moi, c'est vraiment aller vers l'autre. Et de lui faire découvrir ce monde-là. De lui dire, regarde moi j'ai découvert ça, est-ce que je peux te le faire découvrir aussi? Est-ce que je peux t'amener chez nous? Viens sentir comme ça sent bon. Viens voir comment ça peut être drôle. Viens à la maison.

Cet idéal qui transporte les diffuseurs rencontrés semble provenir de leur passion du métier, de la volonté de jouer un rôle de passeur, de transmettre ce plaisir, cette capacité à « rêver », particulièrement chez les jeunes.

Je pense que pour moi la sensibilisation et le développement de public sont importants pour développer des valeurs artistiques et culturelles. Ça va de soi. Ces cibles sont fondamentales. Les jeunes sont vierges, ils ont la possibilité de savourer des valeurs culturelles, c'est une chose en soi.

Les objectifs, les actions et les cibles ne s'apparentent pas toujours à ceux identifiés par Kawashima (2000, 2006). Le public fortement recherché est les jeunes d'âges scolaires. À première vue, ces derniers semblent plus ou moins difficilement joignables, puisqu'ils sont « captifs », car déjà en classe et dans l'obligation de réaliser les activités proposées par le professeur. La plupart des ateliers en présence d'un ou d'artistes se déroulent à l'école, « hors des murs » de la salle de spectacle. Très peu d'activités de développement de public se transportent dans d'autres lieux. Les diffuseurs font cependant de petits « tests », comme l'illustre l'extrait suivant :

J'ai récupéré [un groupe de musique de passage] et ils ont fait un petit spectacle de pré-lancement d'album dans une brasserie. On sort un peu du cadre habituel. Mais c'est surtout qu'après le

spectacle, on avait un petit jam avec le groupe. On conviait tous les musiciens [du dimanche] de la région qui avaient un petit répertoire dans le même style à venir échanger avec les musiciens. Donc, nous avons encouragé la pratique artistique en amateur.

Dans l'extrait suivant, l'un des diffuseurs ne semble pas avoir eu recours au développement de public pour vendre un produit destiné à une cible spécifique. Cette citation montre en outre que certains membres de la communauté semblent « invisibles » aux yeux de cet informateur et constituent des « not easily available audiences » (Kawashima, 2000, p. 8). La majorité des mécanismes de marketing déployés par ce diffuseur semble rater des cibles potentielles. Le développement de public ne serait donc pas envisagé pour ce répondant afin de joindre les clientèles des produits dits « populaires », comme ce chanteur à succès dont il est question dans la citation. Le public difficilement joignable pourrait alors bien être un public inconnu du diffuseur, sans être « exclu socialement ».

Dans ce temps-là, ce que je fais quand les mesdames viennent et qu'elles me disent, 'ha' un peu fâchées, '[Nom du chanteur], comment ça que je ne savais pas qu'il venait'. Et je leur réponds, 'madame me permettez-vous de vous poser quelques questions, parce que ça m'intéresse, parce que je veux aller vous toucher moi comme diffuseur, j'veux comprendre pourquoi vous ne le savez pas'. Je leur demande : est-ce que vous lisez le [journal n° 1]? - Non. Est-ce que vous lisez le [journal n° 2]? - Non. Est-ce que vous écoutez la radio? - Non. Est-ce que vous écoutez Radio-Canada? - Non. Est-ce que vous écoutez TVA? - Pas souvent. Est-ce que vous regardez le câble communautaire? - Non. Est-ce que vous regardez sur notre site Internet ? - Non, moi je ne vais pas sur Internet. Est-ce que vous connaissez notre numéro de téléphone? - Oui'. Est-ce que vous nous avez appelés? - Non. Comment je fais pour savoir comment vous rejoindre madame?

Un autre diffuseur semble vouloir contourner ce problème en élevant son organisation au titre de citoyen corporatif, présent et reconnu par sa communauté. Il prend le gage que les services rendus lui apporteront une visibilité auprès des personnes habituellement non intéressées par ses activités. À ce titre, il s'agit du seul répondant pour qui « l'inclusion sociale » pourrait devenir un objectif réel qui soutiendrait ses actions en

dehors de la salle auprès de populations qui ne la fréquentent pas. Il est même prêt à développer des associations d'affaires avec des entreprises privées de la région afin de diffuser en collaboration des spectacles qui s'adressent à des non-clients de la salle. L'extrait ci-dessous présente plutôt l'aspect communautaire de cette implication en dehors du champ culturel auquel le diffuseur est naturellement associé.

Je ne vois pas l'organisme comme une entité à part de la population. Il est comme n'importe quel autre citoyen. Ce n'est pas qu'un simple organisme qui fait de la diffusion. Nous sommes sensibles à des causes, on embarque avec des organismes qui ont des moments forts dans l'année pour leurs activités. On est toujours là en soutien. On offre notre expertise, notre aide à d'autres acteurs du milieu qui en ont besoin.

Un autre diffuseur a délibérément ciblé des écoles situées dans des municipalités dévitalisées et relativement pauvres dans le cadre d'une activité de développement de public, qui est reprise comme un exemple « témoin » dans le cadre de la présente étude. Il insiste toutefois sur les aspects financiers et mentionne que cette réalisation n'est possible que par l'implication d'un commanditaire qui croit à la cause. D'ailleurs, cette activité de développement de public propose une visite à la salle de spectacle pour une représentation de théâtre jeunesse, à laquelle s'ajoutent ces écoles défavorisées. Ce diffuseur profite d'un soutien financier additionnel pour ajouter une ou deux représentations et faire diminuer le coût des entrées par élève spécifiquement pour ces groupes scolaires. Cette action s'inscrit donc dans un contexte où cet informateur « se permet » ce « petit supplément d'âme », car ses opérations de diffusion régulières sont assurées.

### **Carte conceptuelle des catégories de développement de public de Kawashima (2000, 2006)**

La Figure 14 présente la carte conceptuelle du modèle de Kawashima, en lien avec les publics identifiés par les diffuseurs, individuels et institutionnels, ainsi que les interactions entre la planification de la programmation artistique et la communauté.

Les produits agissent encore ici comme un déterminant pour la mise en branle de l'activité de développement de public. Dans une perspective de marketing étendu, ils seront au cœur de la stratégie de mise en vente et les outils de communication s'en inspireront. Les activités de développement de public s'apparenteront à un enrobage en vue de convaincre les consommateurs d'acheter un billet de spectacle. Cette action sera principalement destinée aux publics individuels (lien fort) et très peu aux publics institutionnels (lien très faible), plutôt ciblés par volonté d'éduquer le public (lien fort).

Les diffuseurs verront parfois leurs activités destinées à cultiver le goût du public comme des activités de marketing « indirect » (lien fort avec les deux publics). La « coche de plus » qui permet d'amener le public « plus loin » se trouverait dans cette catégorie, par la transmission de connaissances artistiques et par la « démystification du processus de création ». « L'accès à un plus large public » se jouerait par l'élargissement des connaissances artistiques du public, mais pas nécessairement par une augmentation de l'accès physique au lieu « salle de spectacle ». La visite des écoles à la salle serait une activité de développement de public inscrite dans la catégorie « cultiver le goût », puisque le souhait est de laisser une « empreinte » chez le jeune et de lui « transmettre des valeurs artistiques ». Le choix des produits sera donc très fortement lié à cette catégorie, car le diffuseur considère « qu'il ne peut pas se tromper ».

L'éducation du public s'effectuera principalement auprès des clientèles d'âge scolaire, et ce, directement à l'école par l'entremise d'ateliers en présence de l'artiste (lien fort avec publics institutionnels, lien faible avec publics individuels). Certaines activités de vulgarisation peuvent aussi se tenir à la salle de spectacle, mais elles semblent moins courantes. Ce type de proposition reposera sur le produit inscrit à la programmation, ainsi que sur la disponibilité et la capacité des artistes à prodiguer ces ateliers.

Finalement, pour atteindre le public difficilement joignable, les diffuseurs utiliseront leurs partenaires et leurs collaborateurs du milieu : commissions scolaires, municipalités, et autres. Les activités ne sont pas explicitement rapportées et ce processus s'apparente davantage à une « construction » en devenir. Pour l'un des diffuseurs, des expériences ont toutefois déjà eu lieu. Il voit son implication plutôt comme un échange de services à titre de bon « citoyen corporatif » et moins comme un objectif à inscrire à son propre plan d'action. Les publics ainsi rejoints par les diffuseurs dépendront des partenariats établis. Le produit prend alors une place beaucoup moins importante, puisqu'il n'est pas au cœur de cette action, mais au service de la « cause ». Les liens sont faibles avec les publics, mais la communication avec la communauté est toutefois importante.

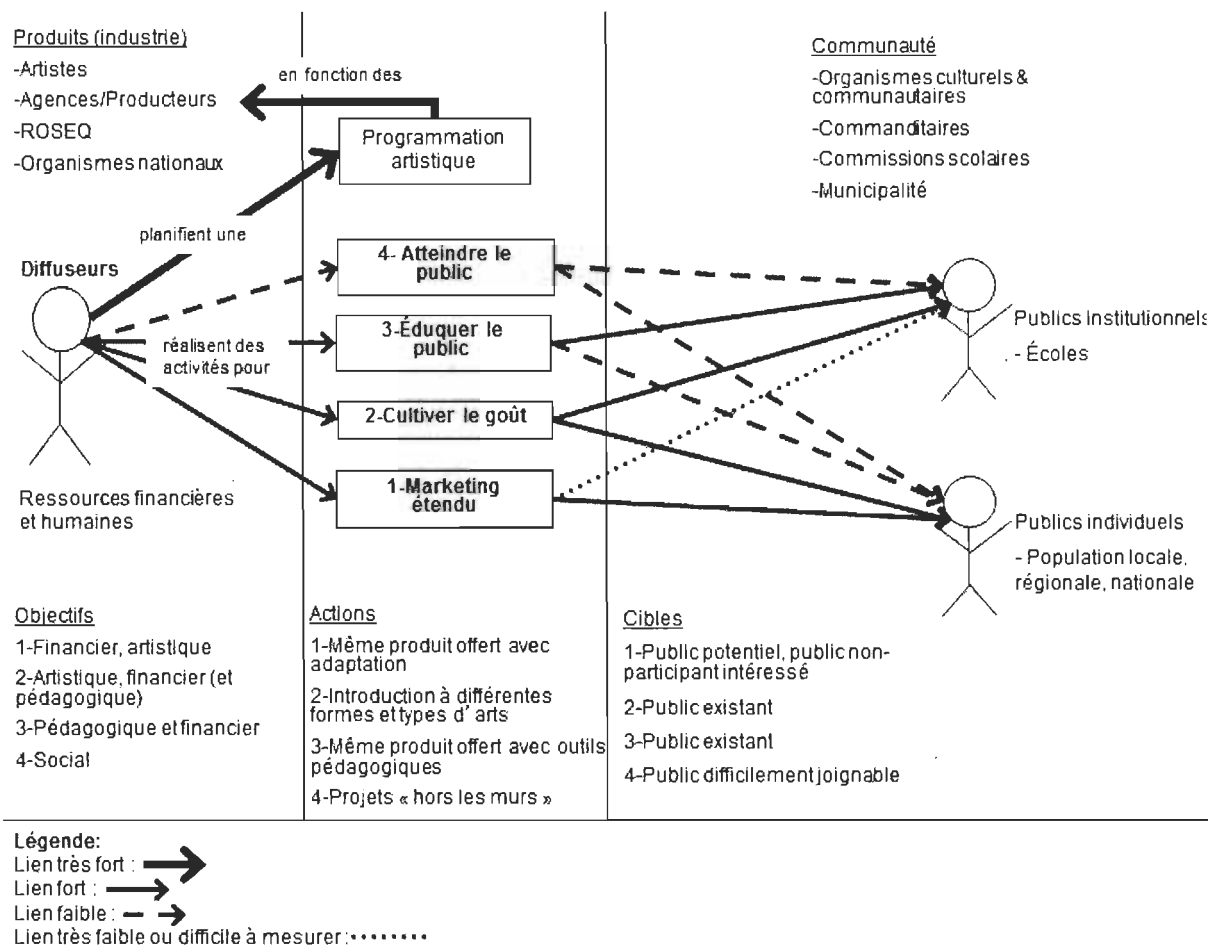


Figure 14 Carte conceptuelle n° 3 – rapprochement entre les catégories de développement de public de Kawashima\* (2000, 2006) et les réponses fournies par les diffuseurs

\*Les chiffres devant les objectifs, les actions et les cibles correspondent aux chiffres devant les catégories de développement de public. Bien que le schéma présente les dimensions de façon distincte, il demeure que les catégories énoncées par Kawashima (2000, 2006) comportent leurs propres éléments qu'il convenait de relier entre eux.

### Les trois segments de marché (Colbert, 1993, 2014)

Hirschman (1983) a proposé trois environnements de production des produits culturels (Figure 15), qui ont leur propre finalité. Le développement de public participerait à créer une « zone tampon » permettant des échanges entre les professionnels, les produits et le « grand public » (Figure 15). Parfois créés dans un souci de reconnaissance du milieu (créativité orientée vers les pairs) ou spécifiquement formaté pour le « marché », les produits culturels ont plusieurs finalités. Cette zone de rencontre entre le milieu professionnel et le public permet de faire cheminer ces différents types de produits d'un contexte à l'autre. Le développement de public « forme les gens à aller voir des artistes qu'ils [ne] connaissent [pas] ». Il leur offre une opportunité d'entrer en contact avec des artistes encore inconnus de la « masse », d'en apprendre à leur sujet, pour ainsi sentir qu'ils les « connaissent » mieux et finalement à aller les voir en spectacle.

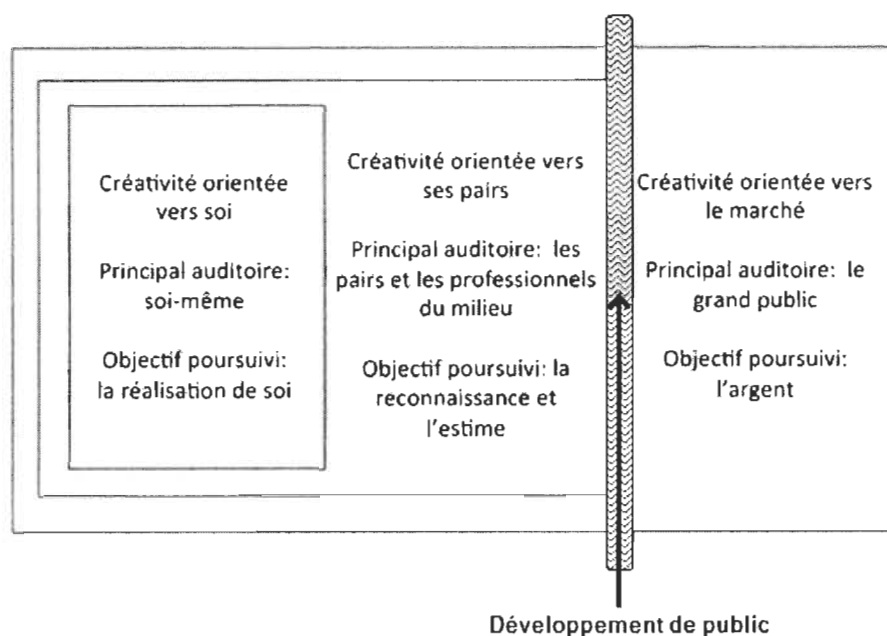


Figure 15 La zone de développement de public à l'intérieur des trois segments de marché selon Hirschman (1983) (adaptée de Colbert, 1993, p. 16; 2014, p. 11)



### **La programmation artistique et le développement de public**

La programmation artistique prend une très grande place dans la réalisation des activités de développement de public chez les diffuseurs, comme l'illustre l'extrait suivant. Cette diversité de spectacles à l'affiche aura une influence sur la quantité et la multiplication des activités de développement de public proposées à la clientèle, ces dernières reposant sur les produits et les collaborations dans le milieu.

On va essayer d'avoir une programmation équilibrée chaque saison, pour en avoir pour tous les goûts et toutes les sortes de clientèles. J'en ai pour les gens de l'industrie, j'en ai pour les gens âgés, j'en ai pour les plus jeunes. Il faut vraiment qu'on essaie de plaire à notre clientèle, qui est la population locale et des environs. Donc dans le fond, les activités de développement de public vont aussi aller dans tous les sens. Tantôt, je disais qu'on pouvait avoir un atelier avec le joueur de clavecin, c'est vraiment une autre clientèle que lorsque je vais faire une activité avec un humoriste. Billy Tellier ou Philippe Laprise qui vont rencontrer les élèves à l'école, ce n'est pas du tout du tout la même clientèle et la même façon de travailler que lorsque nous faisons quelque chose de plus précis ou pointu avec un instrument de musique classique.

L'un des diffuseurs souhaite rejoindre toutes les clientèles. Par cette volonté d'aussi plaire aux « gens de l'industrie », cible-t-il les milieux professionnels et les publics fins connaisseurs? La transcription de cette entrevue ne permet pas d'aller plus loin dans la compréhension de cette information. Toutefois, des rapprochements avec ce que présente la Figure 15 sont possibles. En effet, cette entrevue exprime bien la navigation entre le bassin de produits créés « pour les professionnels » et ceux « formatés pour le marché ». Cet informateur insiste sur la variabilité des produits mis à disposition des diffuseurs pour leur programmation et l'équilibre qu'ils doivent rechercher en fonction des pressions des pairs provenant de l'industrie, des artistes (en fonction de l'offre) et du marché (en fonction de la demande). Toutefois, comme la ville où ce répondant est situé est mono-industrielle, nous pourrions aussi penser qu'il souhaite offrir un choix pour ces travailleurs.

Les diffuseurs situés en région doivent « couvrir » large. Leur population a des goûts très variés, mais peut plus difficilement consommer des spectacles dans d'autres salles ou d'autres lieux pour satisfaire ses besoins. Ceci rejoint une des différences exposées en première partie du mémoire entre les diffuseurs situés en régions, qui doivent organiser la circulation des spectacles, et ceux des grands centres, qui ont accès directement à un vaste bassin de produits à proximité. En effet, dans ce jeu de l'offre et de la demande, les pouvoirs d'achat des spectacles varient d'une région à l'autre, d'un diffuseur à l'autre et d'une ville à l'autre.

Les informateurs adhèrent à cet énoncé relevé par Colbert (1993, 2014) : « c'est à partir du produit que l'on trouve le public, et non le contraire. [...] les produits artistiques portent eux-mêmes leur raison d'être puisqu'ils ne répondent pas nécessairement à d'autres besoins que le besoin d'expression de l'artiste créateur » (p. 16). La citation suivante exprime assez bien ce fait revendiqué par les répondants :

Ce qui fait vendre des billets, c'est l'artiste. Ce n'est pas toi. Je veux dire, un artiste qui n'est pas connu, même avec des rabais, tu ne vends pas beaucoup de billets, il n'est pas connu! Ce qui permet de vendre des billets, c'est le nom de l'artiste. Un artiste vient avec son public.

La Figure 15 permet d'apporter certaines nuances et distinctions entre les produits créés pour une demande connue et qui visent le marché, et les œuvres des disciplines du théâtre, de la danse, de la musique et de la chanson, qui sont plutôt réalisées dans une logique d'offre de qualité. Les produits formatés pour le grand public sont issus de ce qu'il convient d'appeler l'industrie culturelle, qui regroupe habituellement les spectacles d'humour et ceux de variétés comme les comédies musicales. Certains produits de la culture populaire, comme les spectacles de chanteurs, aux carrières nées par un passage à une émission de télévision, figurent parmi ces produits. L'inclusion de produits « formatés » pour le grand public dans la programmation doit être faite avec une certaine prudence. L'extrait suivant montre que l'un des diffuseurs ne souhaite pas « segmenter » le public en planifiant des produits pour des cibles en particulier, mais plutôt faire

l'inverse : parmi les produits « de qualité », choisir ceux qui pourront plaire à différentes personnes.

Donc, oui, ne pas calibrer notre programmation en fonction d'un public cible, parce qu'il ne faut pas trop segmenter le public, mais, si possible, d'avoir une programmation de qualité [qui plaira au] plus grand nombre.

Un autre diffuseur prévoit d'inclure un certain nombre de spectacles d'artistes connus dans sa programmation afin de stimuler la couverture médiatique. D'ailleurs, on semble choisir davantage ces artistes dans l'optique où des billets sont à vendre. Pour les autres spectacles, le seul critère de sélection est la qualité.

Sur 35 spectacles, on prévoit quatre ou cinq têtes d'affiche comme Robert Charlebois, Marijo Therio, les Hey Babies, François Léveillé, Pierre Lapointe. Pour eux autres, on se pose la question parce qu'on a des billets à vendre. Le reste y'a pas de question qui se pose. La qualité. Est-ce que la qualité est là?

Les « billets à vendre » suscitent la réflexion quant à l'équilibre de la programmation artistique régulière, nécessaire afin de réduire les risques financiers. Ce principe est soutenu par deux variables : d'abord, les revenus prévus de billetterie; ensuite, le coût du cachet payé pour le spectacle, qui conditionne le prix de vente du billet et inclut les autres frais afférents, comme les techniciens et les locations d'équipements. Les diffuseurs diront d'un spectacle qu'il est « risqué » si les revenus de billetterie prévus sont moins grands que le coût du cachet payé. C'est généralement le cas pour les spectacles de danse et de musique classique, alors que la tendance s'inverse habituellement pour les spectacles de chanson populaire ou ceux d'humour. Cet équilibre de la programmation revient donc à dire que les diffuseurs ont le souci d'équilibrer leur budget. L'aide financière octroyée par les instances gouvernementales ainsi que certains commanditaires privés permet de remédier à ces pertes financières associées aux produits « risqués » et pour soutenir les activités de développement de public.

La programmation doit également être pensée dans un équilibre, une offre de spectacles plus connus et des propositions artistiques incontournables, même si leurs contenus artistiques sont plus difficiles à vendre. Je verrai comment je les vendrai après. [...] Peut-on avoir des choses qui dérangent, qui sont hors normes un peu? Parce que c'est ça la vie. J'ai peur de rien, je ne m'inquiète pas. Mai je n'irai pas prévoir 40 shows hors normes. Les spectacles ont chacun leur fonction; il y en a qui dérangent, d'autres plus émotifs, d'autres plus éclatés. Mais j'ai une préoccupation à faire venir des choses qui sont hors normes, je trouve ça important. C'est ça la job d'un diffuseur, sinon tu es une salle privée, tu ne fais que des gros 'hits', tu ne prends pas de risques, tu fais de l'humour et de la chanson pop pour tout le monde.

La prise de risques artistiques, et par le fait même financiers serait au cœur du mandat des diffuseurs. Agissant comme des experts dans cette gestion de l'offre de spectacles pour leur communauté, ils doivent tenir compte des personnes qui la composent. La section suivante présente l'idée que se font les diffuseurs des publics des arts de la scène, et ce, en fonction des disciplines à l'affiche.

### **Les cibles**

Les cibles sont souvent caractérisées en fonction des spectacles qu'elles consomment. Les spectateurs habitués au théâtre, à la danse ou à la musique auront déjà été aperçus à la salle de spectacle par les diffuseurs qui, par exemple, l'auront interrogé à la sortie d'un spectacle pour connaître son niveau d'appréciation. Les diffuseurs souhaiteront leur offrir des activités qui favoriseront la stabilité de leur consommation actuelle (comme dans l'extrait ci-dessus) ou l'augmenteront dans un avenir proche. Ces consommateurs seront sensibles aux forfaits offerts et ouverts à vivre de nouvelles expériences artistiques. Les diffuseurs les identifient comme des personnes curieuses et « aventureuses ».

Les diffuseurs recherchent des produits dont la valeur artistique est reconnue. La relation de confiance entre les diffuseurs et les abonnés de la salle de spectacle en dépend, car c'est elle qui est au cœur de la planification de l'offre, comme en témoigne l'extrait ci-dessous.

Ma job, c'est de faire en sorte que le spectacle présenté sur la scène soit professionnel et qu'il ait des qualités artistiques. Le spectateur peut dire « j'aime pas », mais il ne peut pas dire « c'est mal fait ». Je dois trouver des produits de qualité et que les gens peuvent aimer ou non. Je me sers de mes abonnements pour mettre des spectacles 'coup de cœur' obligatoire dans les forfaits. Des produits qui ne passeront pas à la radio. Je le fais parce que les gens n'iront pas voir ce produit-là, mais je sais qu'ils vont faire « wow! » lorsqu'ils vont en sortir cependant.

[...]

Je n'ai jamais l'impression qu'un spectacle est difficile à vendre. Tu dois amener ton public à venir voir la programmation que tu proposes. La relation que j'ai avec mes abonnés en est une de confiance. Je dois leur faire comprendre que je travaille pour eux, que je suis allé voir des dizaines de spectacles cette année pour être à la fine pointe de ce qui se passe à travers le Québec, le monde.

Un autre diffuseur explique, dans l'extrait suivant, que le nombre de billets vendus n'est pas une finalité en soi, la priorité est de trouver le bon public pour le produit choisi. Il agit comme un « courtier » de public et d'artistes.

Moi, j'ai toujours dit que ça prend le bon public pour le bon artiste. C'est clair dans ma tête depuis longtemps. Si je prends la clientèle de Clémence Desrocher, et au lieu de mettre Clémence sur la scène, je mets Mike Ward, c'est un fiasco total. Des deux côtés, il ne faut jamais, jamais se tromper de clientèle. [...] Pour moi, nous ne sommes pas là pour vendre des billets, nous sommes là pour avoir un bon public pour l'artiste, c'est très important. En vendant 30 billets aux mauvaises personnes, ça va nuire aux cinq qui étaient les bonnes personnes. Parce que ces trente-là vont être dérangeants, le public et l'artiste vont sentir leur énergie négative et ça risque de briser la soirée. J'aime mieux avoir moins de personnes dans la salle, mais avoir les bonnes qui vont apprécier le spectacle.

De la même façon, ce ne sont pas tous les spectacles qui peuvent s'adresser à leurs clientèles, même pour les publics les plus aguerris et habitués, comme l'illustrent les deux prochains extraits d'un des diffuseurs. Le développement de public concernerait des produits spécifiques qui permettent au public de fréquenter la salle de spectacle grâce à une programmation orientée sur la demande. Une série de spectacles pour les 18-30 ans serait en droite ligne avec cette idée. Une intervention « artistique » à l'intérieur de cette série, afin d'y ajouter une offre « plus audacieuse », serait toutefois nécessaire. Ce même diffuseur ajoute dans le premier extrait que cette série de spectacles est une action de marketing, car on s'adresse à un segment de marché précis. L'insertion de produits « audacieux » est, quant à elle, une action de développement de public et de sensibilisation. On attirerait donc le public avec une offre de produits pensés pour lui, mais l'intervention des diffuseurs dans le choix d'autres produits complémentaires à cette offre serait, elle, une action de développement.

Extrait 1 : Quand tu es offensif pour programmer les produits de l'heure, que les gens veulent, qu'ils ne sont pas nécessairement « cucus et quétaines » et qu'ils vont les faire avancer [dans leur parcours de découverte artistique]. Ce n'est pas [triturer son rôle de diffuseur]. Moi, je dis souvent qu'il faut donner au peuple ce que le peuple veut voir. C'est notre travail de faire des essais plus audacieux. C'est à ce moment que nous intervenons artistiquement. C'est également à ce moment que notre marketing sert dans notre développement et notre sensibilisation de public.

Extrait 2 : Présentement, on développe dix shows par année. Cinq à l'automne et cinq à l'hiver, nous avons une très belle réaction. Ça nous permet d'aller chercher les tendances de l'heure. Actuellement, la tendance lourde est sur le folk anglophone. J'entends mes clients dire souvent : 'on aime ça ce que vous faites, vous avez une belle programmation'.

Le prochain extrait exprime plutôt une volonté de ce même diffuseur à faire évoluer la programmation d'une discipline. Il prend l'exemple de la danse, qui a son public d'habités. Toutefois, la fidélité de ce public semble fragile et le choix des produits offerts peut encore freiner ou encourager la participation au spectacle. La zone de développement de public (Figure 15) occuperait alors une plus grande place afin que les produits reconnus par les pairs trouvent un marché de consommateurs.

Extrait 3 : En danse, du contemporain oui, mais plus accessible. On fait bien attention du côté de l'accessibilité [du contenu artistique] de la prestation. Parce que nous sommes en train de les développer, il ne faut pas les rabrouer. Même quand nous fidélisons la clientèle, il ne faut pas tenir pour acquis que les spectateurs peuvent prendre de la danse contemporaine très pointue, ils ne reviendront pas.

Les produits « émergents », c'est-à-dire les créations d'artistes encore inconnus de la « masse », intéressent des publics très spécifiques et semblent assez prisés par les diffuseurs qui souhaitent attirer un public de jeunes adultes. L'un des autres diffuseurs relève que ce type de produit culturel circule peu dans le cadre des tournées organisées par le ROSEQ.

Je pensais qu'avec cette proposition artistique là, on allait probablement attirer un autre public ou un public qu'on n'arrive peut-être pas à satisfaire le reste de l'année, parce que malheureusement la scène émergente tourne assez peu dans le ROSEQ.

Les produits émergents sont assez répandus dans les différents contextes de création de produits culturels, y compris du côté des produits « grand public ». L'un des diffuseurs ne semble toutefois pas enclin à développer les publics pour les artistes émergents en humour, comme en témoigne l'extrait suivant. Il préfère prendre un risque financier pour un artiste en danse ou un spectacle de théâtre.

Maintenant, il y a de l'humour émergent, on a un méchant problème là. Je ne ferai pas de l'humour émergent. S'il faut en plus que l'humour prenne la place des émergents en chanson, des émergents en danse. Comprends-tu? J'aime mieux prendre un risque en danse contemporaine qu'un risque en humour. Un moment donné, il doit y avoir une limite. C'est une notion d'équilibre.

### **Carte conceptuelle des produits**

Les diffuseurs seraient peu enclins à segmenter le marché pour ensuite satisfaire leur cible avec des produits « formatés » ou reconnus par les pairs. Cet aspect spécifique du marketing est perçu négativement par une majorité de répondants. L'accent est mis sur la qualité des produits avant tout, peu importe le contexte dans lequel ils ont été créés. Le diffuseur gère alors l'offre de spectacles plutôt que la demande, comme l'illustre la carte conceptuelle n° 4 « les produits » (Figure 16).

Les diffuseurs planifient toujours en priorité leur programmation artistique en tenant compte des intervenants de l'industrie et en ayant une attention particulière pour les produits « de qualité professionnelle » (lien très fort), plutôt que ceux destinés au « grand public » (lien fort). Lorsque les produits sont déterminés, les diffuseurs trouvent parmi leur communauté une ou des cibles potentielles auxquelles offrir cette programmation. Pour les diffuseurs, chaque produit dispose de son public et il ne faut surtout pas se tromper sur son compte, car on risque un échec. Le développement de public s'apparente à un espace d'échanges où les gestionnaires de l'offre de spectacles côtoient les membres de leur communauté afin d'y déceler qui sont susceptibles de s'intéresser à leur offre.

Ces activités de développement de public sont le plus souvent destinées à des publics plus faciles à circonscrire par les diffuseurs : les jeunes d'âges scolaires (lien fort). Les produits issus des disciplines sont adaptés pour ces groupes. Les professionnels du milieu reconnaissent toutefois la valeur « artistique » de ces démarches, elles ne sont pas considérées comme des produits de masse et jouissent d'une réputation de « qualité » de la part des pairs. Cet espace d'échange serait donc moins nécessaire pour les publics individuels (lien très faible), qui auraient l'embarras du choix : une offre de produits de qualité « professionnelle » et une offre de produits « grand public ». Ces derniers incarnent la « demande ».





### Synthèse de l'analyse des résultats

La description des activités « témoins » identifiées par les répondants a mis en relief les différents aspects recherchés dans le cadre de la présente étude, à savoir les objectifs, les actions et les cibles du développement de public. D'entrée de jeu, il a été possible de cerner que la présence de l'artiste à l'école est privilégiée par les répondants. La visite de la salle de spectacle semble intimement liée à la volonté des diffuseurs de donner une bonne impression aux jeunes, afin qu'ils soient tentés d'y revenir. Les autres activités « témoins » de développement de public concernent la programmation artistique, par sa mise en vente lors d'un événement, par un tirage de billets de faveur en échange d'une inscription à une infolettre ou simplement par le simple fait de planifier des artistes encore inconnus de la population.

Dans le discours des diffuseurs, la structuration du développement de public s'appuie sur une cible fondamentale à atteindre : les jeunes. Ceux-ci seraient plus réceptifs que les autres membres de la communauté. Il est primordial pour les diffuseurs de les « sensibiliser » le plus tôt possible aux « valeurs artistiques », afin de les « développer » et de « renouveler » leur audience. L'ensemble des diffuseurs considère le développement de public comme essentiel et à la base de leur mandat de gestionnaires de l'offre de spectacles en art de la scène.

La confusion chez les diffuseurs s'articulerait plutôt autour de la valeur qu'ils accordent à leurs actions de développement de public et aux effets qu'ils perçoivent à tort ou à raison sur les publics. Les cibles sont souvent très peu identifiées et relèvent plutôt des opportunités offertes par le milieu ou par le produit, qui trouvera « naturellement » son public. Plusieurs cibles sont carrément invisibles pour les diffuseurs, même si le produit à l'affiche permettrait d'en trouver les traces facilement. Les objectifs du développement de public ne sont guère plus étoffés, reposant sur les actions à entreprendre et la planification de la programmation, dont les paramètres de succès ne semblent pas

clairement identifiés. Les diffuseurs naviguent dans une mer d'offres de produits culturels dont le fil conducteur est la qualité. Cette « offre de produits de qualité » serait à la fois le moyen d'atteindre des objectifs de développement de public et sa raison d'être.

L'étude de cas conduite par Kawashima (2000) présente l'écart entre les effets perçus par les participants à l'activité de développement de public et les effets perçus par l'organisation artistique. L'auteure a remarqué que l'organisme analysé croyait fermement que, tout en ne connaissant pas les communautés rurales chez qui les artistes se rendaient, l'activité de développement de public mise en place touchait les cibles identifiées au départ, c'est-à-dire des personnes non habituées à écouter de la musique classique, et qu'une certaine sensibilisation artistique s'opérait. D'un autre côté, l'auteure a enquêté sur les personnes présentes aux représentations « hors les murs » pour se rendre compte qu'au contraire, les publics qui y ont assisté étaient des habitués des concerts de musique classique et que cette activité de développement de public ne les encouragerait pas à assister aux spectacles à la salle située en ville.

Bellavance et Dansereau (dir., Étude 2, 2007) ont relevé ce type de problématique concernant la formulation d'objectifs dans leur rapport concernant les programmes de développement de public à la Maison Théâtre de Montréal. En effet, certains objectifs étaient plutôt formulés comme des retombées souhaitées ou des conditions de réussite des activités mises en place. Les auteurs avaient relevé la nature « expérimentale » de certaines mesures et la pluralité des objectifs lorsque des partenaires issus de la communauté se joignent à ces activités.

Les auteurs préféraient orienter l'institution sur la mesure de ses propres gains en matière d'acquisition de connaissances sur les publics qui visitent la salle ou qui participent aux activités proposées, plutôt que sur les effets chez les participants, ce qui constitue une entreprise beaucoup plus périlleuse. Les objectifs de développement de public devraient donc concerner ce que les diffuseurs ont à apprendre sur les publics,

participants ou non, plutôt que de s'en remettre à des objectifs d'impacts sur les publics, pour lesquels ils n'ont aucune rétroaction. Les diffuseurs auraient avantage à mettre en oeuvre des mécanismes afin de mieux connaître la population à desservir. Il ne s'agit pas de dénaturer ou de transformer le produit offert pour le formater aux goûts du public. Les diffuseurs doivent plutôt accumuler davantage d'informations sur les habitudes des spectateurs, pour adapter les actions « d'outreach » qui leur sont adressées et éviter qu'une dame intéressée à un produit populaire, comme le chanteur Marc Hervieux, passe complètement sous le radar. Certaines techniques de développement de public répertoriées par McCarthy et Jinnett (2001), et jugées pertinentes, pourraient être intégrées, comme faciliter l'accès à l'utilisation de la salle pour des projets communautaires, culturels ou non, et l'implication de la population dans les choix de produits (Tableau 22).

La mise en place de ces actions culturelles commande la préservation et l'entretien d'un vaste réseau qui relie le milieu scolaire, le milieu artistique et culturel, ainsi que le milieu communautaire. Pour la majorité, ces liens sont capitaux pour trouver le bon public pour le bon produit artistique. Autrement, la stratégie de communication engagée s'adresse à l'ensemble de la population et repose sur une collection d'outils relatifs au marketing : publicité dans les journaux et à la radio, affiches, infolettre, et autres. Les diffuseurs souhaitent ainsi rejoindre une plus grande proportion de la population, et ce, à faible coût. La stratégie marketing n'est donc pas articulée de sorte à viser un ou des segments de marché, mais d'informer et médiatiser le plus possible les spectacles (produits culturels) proposés.

En effet, les diffuseurs semblent assez froids quant à la perspective de « segmenter » le marché (le public) des arts de la scène. Cette façon propre au marketing n'est pas perçue positivement par les répondants. Les différentes citations énoncées dans les dernières sections font état de la peur des diffuseurs de trop en faire pour satisfaire le « grand public ». On semble associer le goût du plus grand nombre de personnes à des produits de moins bonne qualité. Du même souffle, on ne souhaite pas choisir de produits,

même de qualité, pour des publics particuliers. La planification de la programmation doit se réaliser pour la qualité artistique « à tout prix » des produits, avec très peu d'égard à la demande du marché.

Les répondants considèrent toutefois la planification de la programmation et les choix artistiques comme déterminants pour attirer un nouveau public et fidéliser la clientèle actuelle. Pour eux, les spectateurs sauront reconnaître la qualité des propositions artistiques présentées, à condition qu'ils y soient préparés ou qu'une habitude de consommation soit instaurée (clientélisme durable), et ce, dès le plus jeune âge. Le rôle des diffuseurs professionnels, ceux qui détiennent l'expérience et la connaissance des disciplines et des produits culturels disponibles, est au cœur de cette démarche orientée avant tout sur la recherche du produit culturel idéal, et ensuite du bon public invité au bon spectacle.

### **Le développement de public chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène, une stratégie de communication dont le cœur est le produit**

La carte conceptuelle finale (Figure 17) intitulée « le développement de public chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène, une stratégie de communication dont le cœur est le produit » reprend un ensemble d'éléments présentés dans les précédents schémas. La planification d'une programmation de qualité demeure la priorité pour les diffuseurs, et ce, en collaboration étroite avec les artistes et les producteurs (lien très fort). Les diffuseurs sont des gestionnaires de l'offre de spectacles pour le territoire qu'ils desservent et s'inscrivent dans une orientation centrée sur le produit [Product-led], comme le rapporte Kawashima (2000, 2006). La catégorie de développement de public « marketing étendu » de l'auteure rappelle fortement l'application qu'en font les diffuseurs interrogés. Les activités mises en œuvre sont majoritairement des passerelles entre les produits et la population, des adaptations circonstanciées. Contrairement aux

stratégies de médiation culturelle qui souhaiteraient plutôt créer des passerelles entre les exclus et la culture.

Cette idée de « zone tampon », déployée dans la section établissant les liens avec les travaux de Colbert et coll. (1993, 2014), a été conservée. Cet espace créé par les diffuseurs à l'école ou à la salle de spectacle leur permet d'établir les relations entre les produits à vendre, les artistes et la population à desservir, afin que la rencontre entre l'œuvre et le public ait lieu. Cette zone est l'endroit où les diffuseurs mettent en place des techniques de développement de public (ateliers dans les écoles en présence de l'artiste, visite à la salle, lancement, etc.) et des outils de communication (radio, télé, journal, etc.), comme identifiés par McCarthy et Jinnett (2001).

Les ponts généralement créés par les diffuseurs vont vers la communauté pour atteindre les publics institutionnels (écoles) et les publics individuels (population en générale). Les outils de communications sont majoritairement destinés aux individus (lien fort), alors que les techniques de développement de public s'adressent particulièrement aux jeunes d'âge scolaire (lien fort). Les diffuseurs souhaitent laisser une empreinte positive auprès de ce public afin qu'il se transforme, le moment venu, en public individuel, autonome dans sa consommation de spectacles, ouvert aux productions artistiques de qualité issues d'une production reconnue par les professionnels du milieu. Toutefois, le lien de cause à effet demeure difficile à évaluer. Pour le moment, seul le public individuel achète des entrées aux spectacles, le public jeune étant fortement rejoint dans le cadre scolaire.

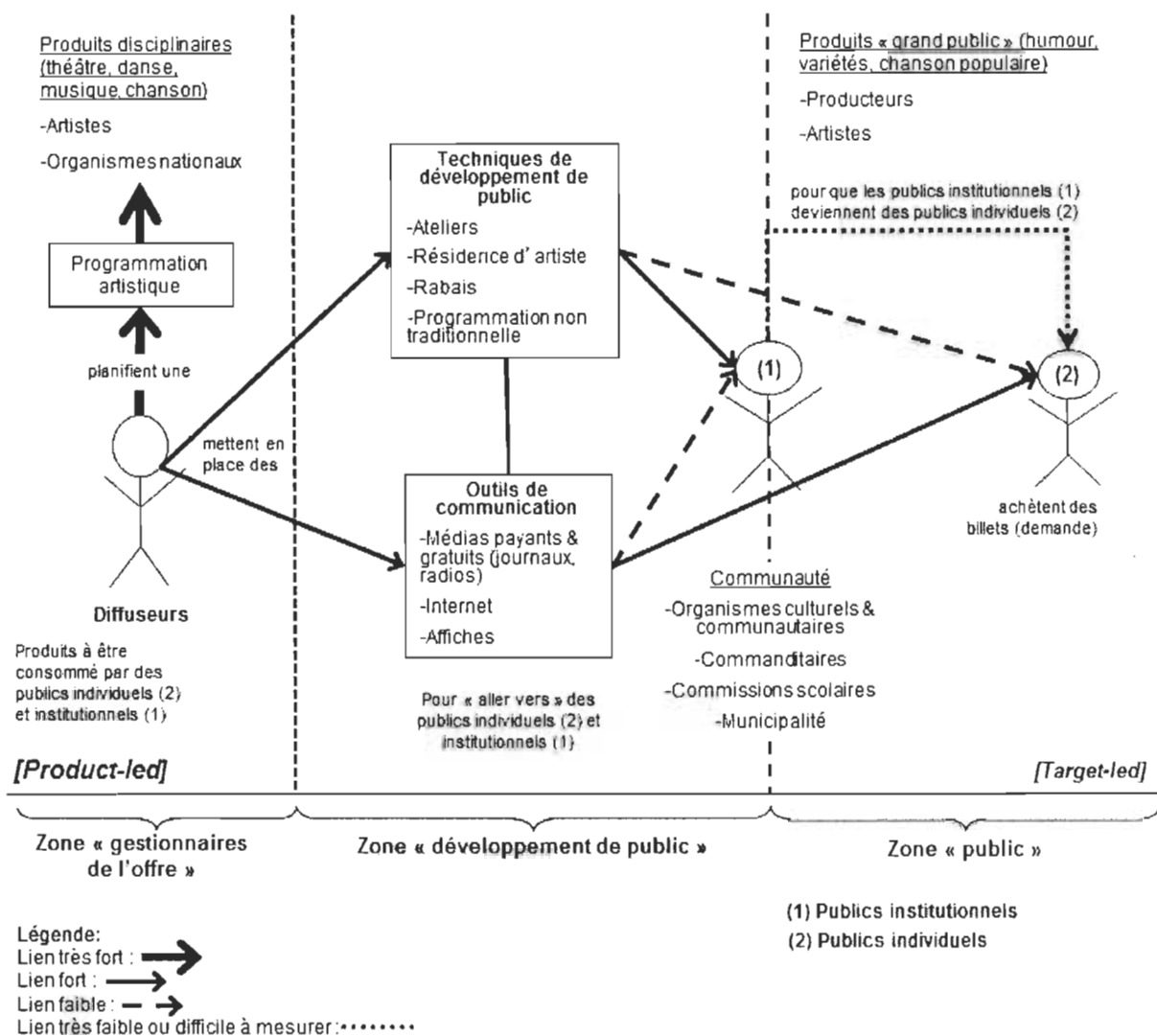


Figure 17 Carte conceptuelle finale – le développement de public chez les diffuseurs en arts de la scène, une stratégie de communication dont le cœur est le produit

La Figure 18 illustre quant à elle l'analyse conceptuelle qui a soutenu la présente étude et le modèle conceptuel qu'elle propose comme résultat. Ce modèle est en lien avec la carte conceptuelle (Figure 17), puisque les catégories de cibles, d'actions et d'objectifs élaborées concernent trois zones : « gestionnaires de l'offre », « développement de public » et « public ».

La zone « gestionnaires de l'offre » comporte toutes les interactions entre les diffuseurs et les artisans des produits culturels issus des disciplines. Ces produits sont majoritairement conçus dans une logique de recherche d'une assurance de qualité. Ils sont à la fois destinés aux publics institutionnels (jeunes d'âge scolaire) et aux publics individuels. L'objectif des diffuseurs dans cette zone est de permettre la poursuite de la création artistique de qualité dans quatre disciplines principales : théâtre, danse, musique et chanson. Pour ce faire, ils choisiront avec soin les produits qui seront à l'affiche, et feront une place particulière aux artistes de la relève qui disposent de leur public propre. Les diffuseurs se sentent responsables de rechercher les meilleurs éléments parmi la richesse de l'offre afin de satisfaire les membres de ce public plus curieux. Cette zone « gestionnaires de l'offre » a pour cible le public des artistes émergents, pour action de choisir des produits de qualité, et pour objectif de permettre la poursuite de la création.

La zone « développement de public » permet de mettre en relation les diffuseurs avec leur public. Ceux-ci mettent en œuvre des stratégies de communication, ainsi que des activités de développement de public pour le rejoindre. C'est dans cette zone que les publics individuels achèteront ou non les produits culturels qui leur sont proposés. Les diffuseurs espèrent que les actions mises en branle les influenceront à passer à l'acte et à visiter la salle. Cet espace s'adresse à des individus « participants » ou consommant de façon irrégulière (« intéressés »). Les relations avec la communauté seront engagées dans cette zone, et ce, dans une optique de créer suffisamment de liens avec elle pour déployer les stratégies le plus efficacement possible. L'objectif principal des diffuseurs dans cette



zone est d'augmenter la fréquentation de la salle et la consommation de spectacles. Ils ciblent principalement le public de participants ou d'intéressés.

La zone « public » demeure la moins explorée par les diffuseurs. Il s'agit pour eux essentiellement d'entrer en relation avec les producteurs et les artisans de produits destinés au « grand public », ainsi que d'entretenir les liens avec les principaux collaborateurs de leur communauté : les écoles (commissions solaires) et les organismes culturels. C'est dans cette zone que les diffuseurs désirent que s'opèrent les changements d'habitudes de consommation des publics et qu'il espère rejoindre ceux « qu'il ne connaît pas ». On souhaite que les effets des activités de développement de public, particulièrement sur les jeunes, se concrétisent et les transforment en publics individuels consommateurs de spectacles. L'objectif des diffuseurs dans cette zone est de renouveler leur public. Pour ce faire, ils recherchent des collaborateurs prêts à les accompagner dans cette entreprise culturelle et économique, et ciblent particulièrement les jeunes d'âge scolaire.

<i>Kawashima [traduction libre] (2006, p. 57; 2000, p. 8)</i>			
<b>Dimensions →</b>	<b>Cible</b>	<b>Action</b>	<b>Objectif</b>
Marketing étendu [Extended Marketing]	Public potentiel, public non participant intéressé	Même produit [artistique] offert avec adaptation pour satisfaire la cible	Financier, artistique
Cultiver le goût [Taste Cultivation]	Public existant	Introduction à différents types et formes d'arts	Artistique, financier (et pédagogique)
Éduquer le public [Audience Education]	Public existant	Même produit offert avec des outils pédagogiques	Pédagogique (et financier)
« Atteindre » [Outreach]	Public difficilement joignable (ex. : communauté vulnérable)	Projets « hors les murs »	Social
<i>McCarthy et Jinnett (2001) [traduction libre] (p. 32)</i>			
	<b>Population cible</b> [Target population]	<b>Facteurs impliqués</b> [Relevant factors]	<b>But de la participation</b> [Participation goal]
	Peu encline [Disinclined]	Perceptuels [Perceptual]	Diversifier [Diversify]
	Encline [Incline]	Pratiques [Practical]	Élargir [Broaden]
	Participants actuels [Current participants]	Expérientiels [Experience]	Fidéliser [Deepen]
<i>Colbert (1993, 2014) [ajouts libres provenant de Kawashima (2000, 2006)]</i>			
	<b>Principal auditoire</b>	<b>Créativité</b>	<b>Objectif poursuivi</b>
Centré sur le produit [Product-led]	Soi-même	Orientée vers soi	Réalisation de soi
	Pairs et professionnels du milieu	Orientée vers ses pairs	Reconnaissance et l'estime
Centré sur le marché [Target-led]	Grand public	Orienté vers le marché	L'argent
<b>Le développement de public chez les diffuseurs pluridisciplinaires en art de la scène</b>			
<b>Dimensions →</b>	<b>Cibles</b>	<b>Actions</b>	<b>Objectifs</b>
Gestionnaires de l'offre	Public d'artistes émergents	Choisir des produits de qualité	Stimuler la création
Développement de public	Public de participants et d'intéressés	Mettre en place des techniques et des outils	Augmenter la fréquentation
Public	Public de jeunes	Trouver des collaborateurs	Renouveler le public

Figure 18 Cibles, actions et objectifs du développement de public chez les diffuseurs en art de la scène

## **Conclusion**

Par la présente démarche, il a été possible de répondre à la question de recherche, à savoir : comment le développement de public se manifeste-t-il chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène? En documentant par des entrevues semi-dirigées leur pratique professionnelle et en établissant des catégories de cibles, d'actions et d'objectifs, il a été possible d'en apprendre un peu plus sur cette thématique chez les membres du Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec (ROSEQ). À partir du processus de réduction des données et la fabrication de cinq cartes conceptuelles reposant sur la littérature et les résultats empiriques, trois zones distinctes d'activités reliées au développement de public ont été définies : gestionnaires de l'offre, développement de public et public.

D'abord, les diffuseurs agissent comme « gestionnaires de l'offre » de spectacles, où leur action principale est de choisir les produits culturels qui seront à l'affiche. Cette sélection repose en grande partie sur leur expérience et leurs liens avec les artistes et les agents issus des disciplines du théâtre, de la danse, de la musique et de la chanson. Les diffuseurs ciblent le public des artistes émergents et souhaitent permettre la poursuite de leur création. Ceux-ci déploient par la suite, dans la zone de « développement de public », des mécanismes de communication et des activités pour atteindre le public connu et intéressé, et ce, dans le but de mobiliser le public potentiel et d'augmenter la consommation de spectacles. Les diffuseurs s'affairent finalement à trouver des collaborateurs, dans la zone « public », afin de rejoindre les jeunes par des activités de développement élaborées dans la zone précédente, particulièrement en milieu scolaire, où l'école est considérée comme une pépinière de futurs spectateurs. Par ces associations les diffuseurs souhaitent faire passer les jeunes de spectateurs « captifs » à spectateurs « actifs » et d'ainsi renouveler leur auditoire.

L'orientation proposée par la présente démarche suggérait que différents écueils se présenteraient dans la pratique professionnelle de ces diffuseurs, du point de vue de la signification de l'expression « développement de public » ainsi que de la finalité recherchée. Comme le suggéraient Bellavance et Dansereau (dir., 2007, Étude 2), les diffuseurs s'inscrivent plutôt dans une démarche d'élargissement du public et de fidélisation de leurs clientèles actuelles. Leurs discours portent toutefois sur des valeurs et des grands principes de démocratisation culturelle. Par leurs actions auprès des jeunes, ils souhaitent transmettre un goût pour les arts de la scène, offrir la possibilité de « tester différentes épices » et de parfaire leur culture générale dans l'idée d'en faire « de meilleurs citoyens du monde ». Bellavance et Dansereau ont avancé qu'une majorité d'organisations culturelles n'étaient pas bien préparées pour ce type de défi, de nature plutôt sociale. Les diffuseurs ont beaucoup d'attentes quant aux activités de développement de public qu'ils mettent en branle et aux effets recherchés chez les participants. Cependant, aucun mécanisme de rétroaction, sauf peut-être la mesure des risques financiers associés aux spectacles, ne semble exister.

L'approche majoritairement centrée sur le produit [product-led] comporte différents défis. L'uniformité relativement grandissante des programmations artistiques empêche de plus en plus les organisateurs de spectacles de se distinguer entre eux. L'évolution rapide des moyens de communication par les technologies a chamboulé les réseaux professionnels de diffusion des arts de la scène. Ce qui autrefois prenait plusieurs années à se créer et qui devait s'entretenir peut maintenant se construire et se déconstruire en un rien de temps. Par des vidéos promotionnelles sur YouTube, des interactions directes avec le public sur Facebook ou le sociofinancement d'albums musicaux sur Indiegogo, les réseaux sociaux facilitent désormais l'accès aux contenus artistiques. Avec cette démultiplication de l'offre, il semble de plus en plus difficile, autant pour les professionnels du milieu que pour le public, de dissocier les propositions artistiques de qualité des autres. Difficile pour eux de demeurer les « gardiens » de cet accès à la « Culture qui vaut la peine d'être vue ». Par ailleurs, de quelle « qualité » est-il question?

L'environnement de la diffusion de spectacles est en mouvance, le marché des produits des arts de la scène semble en redéfinition. On voit pousser beaucoup d'offres de spectacles dans de petits milieux dont les populations stagnent, notamment dans les établissements privés comme les bars et les grands hôtels. Le public est plus volage, ayant accès aux mêmes contenus artistiques que les professionnels sur la toile. Les diffuseurs sont donc constamment en quête de fidélisation de leur clientèle. L'éloignement des centres urbains cause également certains problèmes quant aux revenus potentiels provenant de grands commanditaires, ainsi qu'à la place que les diffuseurs occupent dans l'espace médiatique. Ces constats, qui avaient été relevés par Harvey (dans Colbert, 1997), semblent se confirmer à la lecture de ces résultats.

Les informateurs ont soulevé la difficulté d'atteindre l'équilibre budgétaire et artistique dans la confection de leur programmation. Ils oscillent entre produits de qualité, produits « grand public », produits de découverte pour les clients fidèles et produits destinés au public de jeunes. Les propositions artistiques parfois décevantes et celles non conformes aux attentes peuvent créer des situations où il est difficile de rattraper les spectateurs déçus.

Les diffuseurs ressentent aussi une certaine lassitude quant aux activités de développement de public proposées à leur communauté. Certains ont le sentiment de se répéter sans cesse. Des défis sont également reliés au milieu scolaire, quant à la volonté du corps professoral de réaliser des partenariats avec les diffuseurs, qui est aléatoire et sujette à plusieurs variations selon leurs tâches et le moment de l'année. Pour remédier à ces écueils, quelques informateurs caressent l'idéal d'apporter le processus de création jusque dans leur région. Les technologies semblent une voie d'avenir.

Comme mentionné précédemment, un seul répondant a abordé le concept de médiation culturelle, qui serait, selon lui, une façon de démystifier ledit processus de création et de rendre plus accessible le contenu artistique. Pour lui, la présence du public dans la salle de spectacle est cependant incontournable, comme l'illustre cet extrait.

Concernant la médiation culturelle, il existe une philosophie en ce moment qui n'inclurait pas dans le processus d'assister à la représentation de l'œuvre, du spectacle créé. Je suis vraiment contre cette idée. Ils supposent que le processus est suffisant en soi, l'assistance au spectacle étant secondaire. Je fais des représentations pour m'assurer que lorsqu'il est question de médiation culturelle, nous devons également parler de spectacles et d'assistance.

Les informateurs rencontrés ont su prendre un certain recul sur leur pratique professionnelle. Plusieurs d'entre eux ont dit être heureux d'avoir fait cette réflexion et ont avoué ne pas se questionner assez souvent sur les fondements plus théoriques de ce champ de la profession. La présente étude n'aura toutefois pas permis de donner un sens commun à l'expression « développement de public ». On sait cependant que des finalités beaucoup plus grandes que les effets réels sont attribuées aux actions déployées. Les diffuseurs pluridisciplinaires auraient avantage à définir des indicateurs réalistes et mesurables à leurs démarches envers le public. Comme le mentionnaient Bellavance et Dansereau (dir., 2007, Étude 1), il est plus sage pour ces organisations d'orienter leur pratique sur l'acquisition de connaissances à propos de la communauté desservie et le public intéressé par leur offre de service, plutôt que chercher à transformer et modifier leurs habitudes de consommation. Cette étude a donc permis de nuancer le rôle assumé par les diffuseurs pluridisciplinaires dans la perspective idéologique de la démocratisation de l'accès aux arts de la scène au Québec, tout en offrant un regard interne, presque intime, de la thématique.

McCarthy et Jinnett (2001) proposaient d'inclure la population dans la planification de la programmation artistique. Les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène devraient-ils s'interroger un peu plus sur les intérêts et les besoins de la communauté? Sans dénaturer le produit offert ni triturer la démarche artistique des créateurs, comment les publics peuvent-ils être rejoints plus efficacement? Les moyens utilisés pour atteindre les publics sont-ils les bons? Nous croyons qu'ils mériteraient qu'on s'y attarde plus longuement. Dans cette optique, l'affectation des ressources humaines et financières, largement dédiées à la planification de la programmation, devrait être revue.

L'implantation d'objectifs et d'indicateurs spécifiques pour les activités de développement de public déployées s'avère nécessaire. Les diffuseurs auraient tout intérêt à diriger ces couples « objectifs-indicateurs » vers eux. Comment peuvent-ils être élaborés afin de réellement mesurer les effets des activités de développement de public sur leur organisation plutôt que sur les participants? Dans la pratique tout comme dans la théorie, ces questions demeurent à approfondir.



## Références

- Alliance des réseaux de diffuseurs des arts de la scène (ARDAS) (2008). *Guide pratique de développement de public pour les diffuseurs des arts de la scène* [Version Adobe Reader]. Repéré à [www.rideau-inc.qc.ca](http://www.rideau-inc.qc.ca).
- Arsenault, D. (2003). *ABC du diffuseur*. Réseau des organisateurs de l'Est du Québec.
- Arts Council England (ACE) (2004). *New Audiences for the Arts*. London: Arts Council England.
- Arts Council England (ACE) (2011). *Grants for the arts – audience development and marketing* [Version Microsoft Office Word]. Repéré à <http://www.artscouncil.org.uk>.
- Australian Bureau of Statistics (ABS) (2008). *8697.0 - Performing Arts, Australia, 2006-07*, Repéré à <http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/DetailsPage/8697.02006-07?OpenDocument>
- Australia Council for the arts (ACA) (1996). *Selling the performing arts : identifying and expanding audiences for music, dance and theater* [Version Adobe Reader], Repéré à <http://www.australiacouncil.gov.au>.
- Baeker, G. (2002). *Beyond garrets and silos : Concepts, trends and developments in cultural planning*. Rapport préparé pour le Municipal Cultural Planning Partnership, Ontario.
- Baumol, W. J., & Bowen, W. G.. (1966). *Performing Arts : The Economic Dilemma*. New York : Twentieth Century Fund.
- Bellavance, G., & Dansereau, F. dir. (2007). *Accès et médiation culturelle : Trois études pour la Maison Théâtre*. [Version Adobe Reader]. Sommaire. Étude 1. Les programmes d'accessibilité de la Maison Théâtre : rapport d'évaluation. Étude 2. Accès, inclusion, médiation, développement de public : les expériences comparables à Montréal et à l'étranger. Étude 3. L'évolution sociodémographique de la région de Montréal et l'apport de l'immigration : bilan et prospective. Montréal : INRS Urbanisation, Culture et Société.

- Bernier, S. (dir.), & Allaire, B. (2007). *Le système d'indicateurs de la culture et des communications au Québec. Première partie : conceptualisation et élaboration des indicateurs*. [Version Adobe Reader], Sainte-Foy : Institut de la statistique du Québec (Observatoire de la culture et des communications du Québec).
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie. Perspectives ethnosociologiques*. Paris : Nathan Université.
- Bertin, R. (2008). Tous pour la fréquentation obligatoire. *Lurelu*, 31(1), pp. 92-93.
- Bina, V., Chantepie, P., Deroin, V., Frank, G., Kommel, K., Kotynek, J., & Robin, P. (2012). *ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture; Final report*. [Version Adobe Reader], Luxembourg.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Boileau, J. (2013, 8 Avril). Prière de fréquenter. *Le Devoir*, p. A6.
- Boorsma, M. (2006). A strategic logic for arts marketing : Integrating customer value and artistic objectives, *International Journal of Cultural Policy*, 2(1), pp. 73-92.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction*, trans. Richard Nice, London : Routledge.
- Cadieux, A. (24 septembre 2013). Repenser les lieux communs, *Le Devoir*, p. B7.
- Caune, J. (2006). *La démocratisation culturelle; Une médiation à bout de souffle*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble
- Chaudoir, P. (dir.), & Brandl, E. (2005). *Les Régions et le spectacle vivant. Évaluation de la convention des scènes régionales Rhône-Alpes. Synthèse d'études*. Grenoble : Observatoire des politiques culturelles de Grenoble.
- Cleveland, W. (2005). *Making exact change. How U.S. arts-based programs have made a significant and sustained impact on their communities. A research project of the Community arts network*. Saxapahaw, NC: Art in the Public Interest.
- Colbert, F. (1993). *Le marketing des arts et de la culture*, Montréal : Gaëtan Morin.
- Colbert, F. (Éd.). *Actes du colloque, Les organisations culturelles de l'avenir*, Chaire de gestion des arts, HEC Montréal, Montréal 7-8 novembre 1997.
- Colbert, F. (2001). *Marketing Culture and the Arts*, 2<sup>e</sup> édition, Montréal : HEC.

- Colbert, F. (2014). *Le marketing des arts et de la culture*. 4<sup>e</sup> édition, Montréal : Chenelière Éducation.
- Conseil des arts du Canada (CAC) (1992). *Le guide du diffuseur*. Office des tournées.
- Conseil des arts du Canada (CAC) (2001). *Rapport de recherche sur les grands organismes des arts de la scène* [Version Adobe Reader]. Repéré à <http://www.canadacouncil.ca>.
- Conseil des arts du Canada (CAC) (2013). Le développement de public. *Bureau du développement des publics et des marchés*. Repéré à <http://conseildesarts.ca/fr/bureau-du-developpement-des-publics-et-des-marches/on-the-road/presenters-handbook/finding-an-audience/audience-development>
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel du Canada (CRHSC) (2007). *Analyse des lacunes dans la formation des diffuseurs de spectacles, rapport final*, [Version Adobe Reader], Repéré à [www.crhsculturel.ca](http://www.crhsculturel.ca)
- Coulangeon, P. (2005). Sociologie des pratiques culturelles. Dans P. Combemale (dir.), *Repères* (pp. 1-123, No de série 418). Paris : La Découverte.
- Creative New Zealand (CNZ) (2009). *Arts for all : opening doors for disalbed people* [Version Adobe Reader], Repéré à <http://www.thebigidea.co.nz>.
- Creswell, J.T. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
- D'Astous, A., Legoux, R., & Colbert, F. (2005). L'utilisation de la promotion des ventes dans le contexte des arts de la scène, *Revue Gestion*, 30(1), pp. 71-77.
- Davallon, J. (1997). *L'évolution du rôle des musées*. Lettre de l'OCIM, 49.
- De la Durantaye, M., & Bégin, M. (1994). Les logiques d'appareils. Dans G. Pronovost (dir.), M. De la Durantaye, J.-G. Lacroix, M. Bégin, J. Cloutier & S. Jossifort. *Le public des arts et les pratiques culturelles : formation des usages, idéologies artistiques, logiques d'appareils* (pp. 17-174). Trois-Rivières et Montréal : Département des sciences du loisir de l'Université du Québec à Trois-Rivières et le Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal.

- Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) (2013). *Chiffres clés 2013, Statistiques de la culture* [Version Adobe Reader]. Ministère de la Culture et des Communications, Secrétariat général (France) (Éd.). Repéré à <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Les-publications/Chiffres-cles-statistiques-de-la-culture-2013/Chiffres-cles-2013>.
- Department for culture, media and sport (DCMS) (2012). *Taking Part 2011/12 Adult and Child Report, Statistical Release* [Version Adobe Reader]. Sport England, Arts Council England et English Heritage (Éd.). Repéré à <http://www.artscouncil.org.uk/what-we-do/research-and-data/arts-audiences/taking-part-survey/>.
- Desgagné, S. (2005). *Récits exemplaires de pratiques enseignantes. Analyse typologique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Desgagné, S., Gervais, F. & Larouche, Y. (2001). L'utilisation du récit de pratique : son potentiel pour le développement professionnel des enseignants et autres éducateurs du monde scolaire. Dans Beauchesne, A., Martineau, S., & Tardif, M. (dir.), *La recherche en éducation et le développement de la pratique professionnelle en enseignement* (pp. 203-223). Québec : Éditions du CRP.
- Diggle, K. (1986). *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, Londres: Rhinegold Publishing Limited.
- Donnat, O. (2003). La question de la démocratisation dans la politique culturelle française. *Modern & Contemporary France*, 11(1), pp. 9–20.
- Doustaly, C. (2013). Les politiques de démocratisation culturelle en Grande-Bretagne de 1940 à nos jours : légitimation ou instrumentalisation? Dans *Démocratiser la culture. Une histoire comparée des politiques culturelles*, L. Martin & P. Poirier dir., Territoires contemporains, nouvelle série -5- mis en ligne le 18 avril 2013. Repéré à [http://tristan.u-bourgogne.fr/CGC/publications/Democratiser\\_culture/C\\_Doustaly.html](http://tristan.u-bourgogne.fr/CGC/publications/Democratiser_culture/C_Doustaly.html)
- Eidelman, J. (2010). Du non-public des musées aux publics de la gratuité. Dans A. Thibault & D. Auger (dir. de la collection) & D. Jacobi & J. Luckerhoff (dir. du volume), *Revue loisir & société*, 32(1) : *À la recherche du « non-public »* (pp. 173-199). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Espace 600/Scène Rhône-Alpes (2013). *Présentation*. Repéré à [http://www.espace600.fr/?page\\_id=148](http://www.espace600.fr/?page_id=148)

- Evrard, Y. (1997). Democratizing Culture or Cultural Democracy? *Journal of Arts Management, Law & Society*, 27(3), pp. 167-176.
- Féral, J. (1990). *La culture contre l'art, essai d'économie politique du théâtre*. Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec.
- Fortier, C. (2012). La fréquentation des arts de la scène en 2011 [Version Adobe Reader]. Dans Observatoire de la culture et des communications (Éd.), *Optique culture*, (21) : Arts de la scène. Québec : Institut de la statistique du Québec.
- Fortier, C. (2013). La fréquentation des arts de la scène en 2012 [Version Adobe Reader]. Dans Observatoire de la culture et des communications (Éd.), *Optique culture*, (28) : Arts de la scène. Québec : Institut de la statistique du Québec.
- Gattinger, M. (2011, Novembre). *Démocratisation de la culture, démocratie culturelle et gouvernance*. Communication présentée dans le cadre de l'assemblée générale annuelle du réseau des Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC), Whitehorse, Yukon.
- Garon, R. (2000). *Les pratiques culturelles des Québécoises et des Québécois – Dossier statistique* [Version Adobe Reader]. Direction de l'action stratégique, de la recherche et de la statistique, ministère de la Culture et des Communications (Éd.). Repéré à <http://www.mcc.gouv.qc.ca/>.
- Garon, R. (2005). *La pratique culturelle au Québec en 2004 – recueil statistique* [Version Adobe Reader]. Direction du lectorat et des politiques du ministère de la Culture et des Communications (Éd.). Repéré à <http://www.mcc.gouv.qc.ca/>.
- Garon, R. (2010). Évolution des publics des arts et de la culture au Québec et aux États-Unis : mise en perspective. Dans Thibault, A., & Auger, D. (dir. de la collection), & Jacobi D., & Luckerhoff, J. (dir. du volume), *Revue loisir & société*, 32(1) : *À la recherche du « non-public »* (pp. 73-98). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Gottesdiener, L., & Vilatte, J.-C. (2010). Un déterminant de la fréquentation des musées d'art : la personnalité. Dans Thibault, A., & Auger, D. (dir. de la collection), & Jacobi D., & Luckerhoff, J. (dir. du volume), *Revue loisir & société*, 32(1) : *À la recherche du « non-public »* (pp. 47-72). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Gouvernement du Québec (1996). *Remettre l'art au monde. Politique de diffusion des arts de la scène*. Québec : Publications du Québec.

- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris : Presses universitaires de France.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? : An experiment with data saturation and variability [Version Adobe Reader]. *Field Methods*, 18, pp. 59-82. Repéré à <http://fm.sagepub.com/content/18/1/59>.
- Guignon, S., & Morrissette, J. (2006). Quand les acteurs mettent en mots leur expérience *Recherches qualitatives*, 26(2), pp. 19-38.
- Hager, M. A., & Pollak, T. W. (2002). *The Capacity of Performing Arts Presenting Organizations*, Supported by the Doris Duke Charitable Foundation, the Association of Performing Arts Presenters, and The Urban Institute, [Version Adobe Reader], Repéré à [www.urban.org](http://www.urban.org)
- Harvey, J. (1997). Les arts en transition. Dans Colbert, F. (dir.) *Actes du colloque. Les organisations culturelles de l'avenir* (pp. 33-45). Montréal : Écoles des Hautes Études commerciales de Montréal.
- Heritage lottery fund (HLF) (2010). *Thinking about... Audience development* [Version Adobe Reader]. Repéré à <http://www.hlf.org.uk/>.
- Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2003) *Creative Arts Marketing*, 2<sup>e</sup> édition, Butterworth-Heinemann : Oxford.
- Hill Strategies Research inc. (2003). Performing Arts Attendance in Canada and the Provinces, *Research series on the arts*, 1(1), [Version Adobe Reader].
- Hirschman, E. C. (1983). Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, (47), pp. 40-55.
- Inchauspé, X., & Vaillancourt, B. (2007). *La diffusion du théâtre québécois*. [Version Adobe], Conseil québécois du théâtre.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2014). *12302.01 Diffuseurs de spectacles en programmation régulière*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/scaccq/1230201.htm>
- Jacobi, D., & Luckerhoff, J. (2010). Public et non-public du patrimoine culturel : deux enquêtes sur les manifestations différenciées de l'intérêt et du désintérêt. Dans Thibault, A. & D. Auger (dir. de la collection), & Jacobi, D., & Luckerhoff, J. (dir. du volume), *Revue loisir & société*, 32(1) : *À la recherche du « non-public »* (pp. 99-122). Québec : Presse de l'Université du Québec.

- Jennings, M. (2003). *A practical guide to working with arts ambassadors* [Version Adobe Reader]. Arts council England. Repéré à <http://www.artscouncil.org.uk>.
- Kaufmann, J.-C. (2011). L'entretien compréhensif. Dans F. de Singly (dir. de la série), *L'enquête et ses méthodes* (3<sup>e</sup> éd., pp. 1-126, No de Série 128). Paris : Armand Collin.
- Kawashima, N. (2000). *Beyond the division of attenders vs non-attenders : a study into audience development in policy and practice*. Centre for Cultural Policy Studies, University of Warwick, Coventry.
- Kawashima, N. (2006). Audience development and social inclusion in Britain. *International Journal of Cultural Policy*, 12(1), pp. 55-72.
- Lapointe, M-C., & Garon, R. (2009). *Enquête sur les pratiques culturelles au Québec*. 6<sup>e</sup> édition. Rapport de recherche, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. 390 pages. Québec : Gouvernement du Québec, MCCCCF.
- Lapointe, M-C., & Garon, R. (2010). Enquête sur les pratiques culturelles au Québec. Faits saillants 2009. *Survol : Bulletin de la recherche et de la statistique*, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. 28 pages. Québec : Gouvernement du Québec, MCCCCF.
- La Roche, S. (2014). Message du président-directeur général; Une année stimulante. *À l'œuvre*. Numéro 57. Repéré à <http://www.calq.gouv.qc.ca/publications/bulletin/n57/index.htm>
- Lévesque, F. (2013, 5 Avril). Cri du cœur du Conseil québécois du théâtre. *Le Devoir*, p. A1-10.
- Luckerhoff J., & Jacobi, D. (2010). Rejoindre les exclus et les absents de la vie culturelle? Le non-public est-il le principal réservoir de public?. *Bulletin de l'observatoire québécois du loisir*, 8(3), pp. 1-4.
- Maitland, H. (1997). *A Guide to Audience Development*. London : Arts Council of England.
- Martin, L. (18 avril 2013). « La démocratisation de la culture en France. Une ambition obsolète ? » *Démocratiser la culture. Une histoire comparée des politiques culturelles, sous la direction de Laurent Martin et Philippe Poirrier, Territoires contemporains, nouvelle série – 5*. Repéré à [http://tristan.u-bourgogne.fr/CGC/publications/Democratiser\\_culture/Laurent\\_Martin.html](http://tristan.u-bourgogne.fr/CGC/publications/Democratiser_culture/Laurent_Martin.html)



- Matarasso, F., & Landry, C. (1999). *Balancing Act : Twenty-One Strategic Dilemmas in Cultural Policy*. Belgique : Conseil de l'Europe.
- McCarthy, K. F., & Jinnett, K. J. (2001). *A new framework for building participation in the arts*. [e-Book]. Repéré à [http://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/MR1323.html](http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1323.html)
- Meisels, F. (2007). *Programme de soutien à la diffusion des arts de la scène : Portrait statistique*, Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes, ministère de la Culture et des Communications, [Version Adobe Reader], 62 pages.
- Melillo, J. V. (1983). *Market the Arts*, New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre.
- Ménard, M. (2004). *Éléments pour une économie des industries culturelles*. Montréal : Société de développement des entreprises culturelles Québec.
- Ministère de la Culture et des Communications (MCC) (2013a). *Aide au fonctionnement pour les diffuseurs en arts de la scène*. Repéré à <http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=1312>.
- Ministère de la Culture et des Communications (MCC) (2013b). *Plan d'action et rapport de reddition de comptes* [Version Adobe Reader]. Repéré à <http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2713>.
- Mokwa, M. P., Dawson, W. M., & Prieve, E. A. (1980). *Marketing in the Arts*, New York: Praeger Publishers.
- National performing arts convention (NPAC) (consulté le 28 février 2013). *National performing arts convention; taking action together*. Repéré à <http://www.performingartsconvention.org>.
- National Endowment for the Arts (NEA) (2009). *2008 Survey of public participation in the arts*. [Version Adobe], Repéré à <http://arts.gov/sites/default/files/2008-SPPA.pdf>
- Newman, D. (1977). *Subscribe Now!* Publishing Center for Cultural Resources, New York.
- Peterson, R.A. (2004). The Shift toward Omnivorous Taste : Ideas, Evidence, and Prospects, *Sociologie et Sociétés*, 36(1).

- Petri, I. (2012). « Literature Review On the Value and Benefits of Performing Arts Presentation », *The value of presenting/L'importance de la diffusion*, [Version Adobe Reader], Repéré à : [www.valueofpresenting.ca](http://www.valueofpresenting.ca).
- Pessin, A. (2004). *Un sociologue en liberté*. Lecture de Howard S. Becker. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Pronovost, G. (2002). *Les enquêtes de participation culturelle : Une comparaison France-Québec-Etats-Unis*. Rapport remis à l'Observatoire de la culture et des communications, de l'Institut de la statistique du Québec et au ministère de la Culture et des Communications du Québec, [Version Adobe Reader], 58 pages.
- Regroupement artistique francophone de l'Alberta (n. d.). *Stratégie globale de développement de public pour les arts. Stratégies pour joindre, conserver et accroître le nombre de consommateurs et de consommatrices de produits artistiques et culturels francophones en Alberta* [Version Adobe Reader]. Repéré à <http://www.rafa-alberta.ca/>.
- Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec (ROSEQ) (2014a). *Historique*. Repéré à <http://www.roseq.qc.ca/propos/historique.php>.
- Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec (ROSEQ) (2014b). *Rapport annuel 2013*, [Version Adobe Reader], 35 pages.
- Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU) (18 février 2013). *Débat : Un public pour chaque œuvre : souhaitable, souhaité, possible?* [Webdiffusion]. Repéré à <http://www.rideau-inc.qc.ca/bourse-rideau/5-a-7-des-artistes-de-la-26e-bourse-rideau>.
- Rizzardo, R. (1992). *Pouvoirs publics et politiques culturelles : enjeux nationaux*, dans Actes du Colloque, Hautes Études Commerciales, Université de Montréal, Chaire de gestion des arts, pp. 343-352.
- Rogers, R. (1998). *Audience Development. Collaboration between Education and Marketing*. London : Arts Council of England.
- Ryans, A.B., & Weinberg, C.B. (1978). Consumer dynamics in nonprofit organizations. *Journal of Consumer Research*, 5(2), pp. 89-95.
- Sandell, R. (1998) Museums as agents of social inclusion. *Museum Management and Curatorship*, 17(4), pp. 401-418.

- Savoie-Zajc, L. (2010). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> éd., pp. 337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2011). La recherche qualitative-interprétative en éducation. Dans T. Karsenti & L. Savoie-Zajc, *La recherche en éducation*. Saint-Laurent : ERPI.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner*. New York : Basic books.
- Schön, D.A. (1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Éditions Logiques.
- Schön, D.A. (1996). À la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour l'éducation des adultes. Dans J-M. Barbier (dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action* (pp. 201-222). Paris : Presses universitaires de France.
- Statistics Finland (2014). *90 – Creative, arts and entertainment activities*. Repéré à [http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/90\\_en.html](http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/90_en.html)
- Statistiques Canada (2012). *North American Industry Classification System (NAICS) Canada*, [Version Adobe Reader], ministère de l'Industrie, 755 pages.
- The National Taskforce on Presenting and Touring the Performing Arts (1989). *An American Dialogue*, Washington D. C. : Association Of Performing Arts Presenters.
- The Wallace Foundation (WF) (2014). *Building Audiences for the Arts*. Repéré à <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/Pages/default.aspx>
- Thomas, D.R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data., *American Journal of Evaluation*, 27(2), pp. 237-246.
- Thomas, E.G., & Cutler, B.D. (1993). Marketing the fine and performing arts: A new synthesis for marketing, *Journal of Professional Services Marketing*, 10(1), pp. 181-199.
- Tobelem , J.-M. (2013). Démocratiser la culture. Le cas des États-Unis d'Amérique. Un contexte en évolution. Dans *Démocratiser la culture. Une histoire comparée des politiques culturelles*, L. Martin & P. Poirrier dir., Territoires contemporains, nouvelle série -5- mis en ligne le 18 avril 2013. Repéré à [http://tristan.u-bourgogne.fr/CGC/publications/Democratiser\\_culture/JM\\_Tobelem.html](http://tristan.u-bourgogne.fr/CGC/publications/Democratiser_culture/JM_Tobelem.html)

UNESCO (2014). *9000 - Creative, arts and entertainment activities*. Repéré à <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=27&Lg=1&Co=9000>

Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) (2009). *Politique d'éthique de la recherche avec les êtres humains*. [Version Adobe], Trois-Rivières : UQTR.

## **Appendice A**

Correspondance acheminée par courriel aux participants sélectionnés

Objet : Demande de participation à un projet de recherche sur le développement de publics chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène

Une étude de Myriam Thériault, candidate à la maîtrise en loisir, culture et tourisme, sous la direction de M<sup>me</sup> Pascale Marcotte, professeure et directrice du comité de programme de cycles supérieurs du Département d'études en loisir, culture et tourisme.

Madame/Monsieur,

J'aimerais pouvoir mettre à profit votre expérience à titre de diffuseur pluridisciplinaire en arts de la scène en récoltant vos précieuses réflexions à propos du sujet identifié en objet. Je m'adresse à vous à titre d'expert et vous convie à un entretien d'environ deux heures dans le lieu de votre choix. Les thématiques dont j'aimerais vous entretenir sont les suivantes :

- ❖ La cible ou le public ciblé par vos activités de développement de public.
- ❖ La mise en place de vos activités de développement de public et les choix faits pour réaliser ces activités.
- ❖ La place occupée par le développement de public dans vos préoccupations professionnelles.
- ❖ Les objectifs poursuivis par vos activités de développement de public.

Pour vous préparer à cette entrevue, je vous demande de bien vouloir déterminer une expérience professionnelle significative de développement de publics. Le questionnaire vous sera acheminé deux semaines avant notre rencontre, afin de vous préparer à cet entretien.

Je vous invite à prendre connaissance de la documentation jointe à ce courriel. Elle vous renseignera sur les précautions en matière du traitement de la confidentialité des données recueillies et de la protection de votre anonymat (voir la « Lettre d'information » à cet effet).

Je désire vous informer que je suis à l'emploi du ministère de la Culture et des Communications (MCC) et responsable du dossier de la diffusion des arts de la scène pour la région du Bas-Saint-Laurent. J'ai donc des liens d'affaires avec les diffuseurs bas-laurentiens, dont j'ai la tâche d'analyser les demandes d'aide financière, ainsi que celles du Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec (ROSEQ).

Afin de minimiser les effets négatifs possibles, je m'engage, par le biais d'une déclaration verbale et écrite lors de l'entrevue semi-dirigée, à ce que les données brutes générées par cette étude ne soient pas divulguées à mon employeur. Le MCC, comme toutes personnes intéressées par cette thématique, n'aura accès qu'aux informations anonymisées, disponibles par les canaux de diffusion scientifiques habituels. En effet, les communications et les articles découlant de cette étude sont soumis à des règles de confidentialité et où l'anonymat des participants est garanti. La copie originale signée de cette déclaration vous sera remise au début de l'entrevue. La déclaration verbale, quant à elle, sera enregistrée sur la bande audio de l'entrevue, dont vous pourrez obtenir une copie si vous m'en faites la demande.

Si vous souhaitez participer à cette étude, je vous demande de prendre connaissance du « Formulaire de consentement » et de bien vouloir me signifier votre intérêt en répondant simplement à ce courriel. Je me chargerai d'imprimer deux copies papier du Formulaire que je vous acheminerai par courrier pour votre signature.

À cet effet, je communiquerai avec vous par téléphone au courant des deux prochaines semaines afin de répondre à vos questions et connaître votre intérêt à participer à cette étude. D'ici là, n'hésitez pas à me joindre si vous avez des questions additionnelles relatives à l'entrevue ou sur le projet de recherche, c'est avec plaisir que j'y répondrai.

Veuillez recevoir mes meilleures salutations,

Myriam Thériault  
Candidate à la Maîtrise en loisir, culture et tourisme  
Université du Québec à Trois-Rivières  
[myriam.theriault@mcc.gouv.qc.ca](mailto:myriam.theriault@mcc.gouv.qc.ca) (418) 727-3651 (jour)  
[myriam.theriault@uqtr.ca](mailto:myriam.theriault@uqtr.ca) (418) 730-9498 (soir)

**Autres renseignements :**

M<sup>me</sup> Pascale Marcotte, directrice, par téléphone au (819) 376-5011 poste 3289 ou par courriel au [pascale.marcotte@uqtr.ca](mailto:pascale.marcotte@uqtr.ca).

## **Appendice B**

Lettre d'information



Rimouski, jeudi 12 septembre 2013

**OBJET :** Lettre d'information et d'invitation à participer au projet de recherche :  
Le développement de publics chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène

Une étude de Myriam Thériault, candidate à la maîtrise en loisir, culture et tourisme, sous la direction de M<sup>me</sup> Pascale Marcotte, professeure et directrice du comité de programme de cycles supérieurs du Département d'études en loisir, culture et tourisme.

Madame,  
Monsieur,

La présente est pour solliciter votre participation à la recherche identifiée en objet, qui vise à mieux comprendre la manifestation du phénomène du développement de publics dans votre organisation.

#### Objectifs

Les objectifs de ce projet de recherche sont d'établir des catégories de cibles, d'actions et d'objectifs de développement de publics chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène. La dimension « cible » caractérise le « public » ou « les personnes visées » par les activités de développement de publics. La dimension « action » concerne davantage le produit culturel dont il est question, « l'offre » en tant que telle. Les « objectifs », quant à eux, sont d'ordres financiers, éducatifs, esthétiques, etc.

Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser. Vous pouvez prendre tout le temps dont vous avez besoin avant de prendre votre décision.

2...

2

### Tâche

Votre participation à ce projet de recherche consiste à réaliser une entrevue dans le cadre d'une rencontre d'environ deux heures avec la chercheuse entre le 1<sup>er</sup> octobre et le 30 novembre 2013. Vous recevrez les indications pour vous y préparer deux semaines avant la rencontre. Je vous invite à me faire part de vos préférences quant au lieu et le moment où vous souhaitez me rencontrer. Les différents sujets abordés durant l'entrevue sont, par exemple, vos choix de cibles de développement de publics, les différents obstacles que vous rencontrez, la place du marketing dans vos stratégies de développement de publics et les différents objectifs que vous poursuivez.

Vous serez ensuite invités à effectuer une validation des résultats et du résumé de votre entrevue; vous devez prévoir deux heures additionnelles pour cette validation. Au total, votre participation à cette démarche vous demandera environ quatre à cinq heures de disponibilité réparties entre le 1<sup>er</sup> octobre 2013 et le 1<sup>er</sup> mai 2014.

### Risques, inconvénients, inconforts

À l'emploi du ministère de la Culture et des Communications (MCC) et responsable du dossier de la diffusion des arts de la scène pour la région du Bas-Saint-Laurent, la chercheuse a donc des liens d'affaires avec les diffuseurs bas-laurentiens, dont elle a la tâche d'analyser les demandes d'aide financière, ainsi que celles du Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec (ROSEQ).

Ainsi, et afin de minimiser les effets négatifs possibles, la chercheuse s'engage, par le biais d'une déclaration verbale et écrite lors de l'entrevue, à ce que les données brutes générées par cette étude ne soient pas divulguées à son employeur. Le MCC, comme toutes personnes intéressées par cette thématique, n'aura accès qu'aux informations anonymisées, disponibles par les canaux de diffusion scientifiques habituels. En effet, les communications et les articles découlant de cette étude, sont soumis à des règles de confidentialité et où l'anonymat des participants est garanti.

La copie originale signée de cette déclaration sera d'ailleurs remise au participant. La déclaration verbale, quant à elle, sera enregistrée sur la bande audio de l'entrevue.

Le temps consacré au projet, soit environ quatre à cinq heures, demeure donc le seul inconvénient direct.

### Bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet du développement de public est le seul bénéfice direct prévu à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

3

### Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. L'anonymat des participants est d'ailleurs assurée par un code numérique associé à chacun des participants aux entrevues. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'une communication et d'un article, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé dans un classeur chez la chercheuse et les seules personnes qui y auront accès seront la chercheuse. Elles ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

### Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications. Ainsi, le refus de participer n'aura pas d'impact sur votre travail, sur votre évaluation professionnelle ou sur les fonds qui vous sont octroyés.

La chercheuse se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

### Responsables de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la chercheuse par téléphone au (418) 730-9498 ou par courriel au myriam.theriault@uqtr.ca; et avec M<sup>me</sup> Pascale Marcotte, directrice, par téléphone au (819) 3765011 poste 3289 ou par courriel au pascal.marcotte@uqtr.ca.

### Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-13-191-06.09 a été émis le 22 mai 2013.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

Veillez recevoir mes meilleures salutations,

Myriam Thériault  
Candidate à la Maîtrise en loisir, culture et tourisme

Numéro du certificat : CER-13-191-06.09  
Certificat émis le 22 mai 2013

## **Appendice C**

Formulaire de consentement



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

**Engagement de la chercheuse**

Moi, Myriam Thériault m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

**Consentement du participant**

Je, \_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet *Le développement de public chez les diffuseurs pluridisciplinaires en arts de la scène*. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

**J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche**

Participante ou participant :	Chercheuse : Myriam Thériault
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

## **Appendice D**

Déclaration de la chercheuse

### Déclaration de la chercheuse

Attendu que *je suis à l'emploi du ministère de la Culture et des Communications (MCC) à titre de conseillère en développement culturel,*

Attendu que *je suis en relation d'affaires avec la plupart des participants à cette étude,*

Attendu que *je suis également candidate à la Maîtrise en loisir, culture et tourisme à l'Université du Québec à Trois-Rivières,*

Attendu que la *diffusion des arts de la scène* est ma principale préoccupation universitaire.

Je déclare que les données brutes générées par cette étude ne seront pas divulguées à mon employeur.

Le MCC pourra cependant avoir accès aux communications et aux articles découlant de cette étude par les canaux habituels, comme toutes personnes intéressées par cette thématique.

J'ai signé le \_\_\_\_\_, à \_\_\_\_\_

---

Myriam Thériault

Candidate à la maîtrise en loisir, culture et tourisme

[myriam.theriault@uqtr.ca](mailto:myriam.theriault@uqtr.ca) / 418 730-9498 / 418 727-3651

## **Appendice E**

Guide d'entrevue semi-dirigée



**Guide d'entrevue semi-dirigée**  
**Le développement de public chez les diffuseurs**  
**pluridisciplinaires en arts de la scène**

Départ du magnétophone et déclaration de la chercheuse.

Numéro du diffuseur : \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Heure début de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Heure fin de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Lieu de l'entrevue : \_\_\_\_\_

*Introduction*

Rappel des raisons de l'étude et de l'apport de cet entretien à sa réussite.

Rappel des mesures de mitigation pour assurer la confidentialité de l'entretien et des données recueillies.

Rappel de la collaboration demandée dans le formulaire de consentement.

Réponse aux questions du diffuseur.

*1. Questions sur le contexte*

- ❖ Parlez-moi de l'activité de développement de public choisie pour votre réflexion.

Mots clés : public, jeunes, théâtre, danse, musique classique, aînés, rencontre après le spectacle, et autres.

*2. Question sur les cibles du développement de public*

Toujours en vous référant à votre activité choisie pour la réflexion.

- ❖ Parlez-moi de la cible, du public dont il est question.
- ❖ Pourquoi choisir cette cible?

Questions complémentaires :

- Quels avantages le public retire-t-il de cette activité?
- Le public a-t-il besoin d'un accompagnement?

*3. Questions sur les actions reliées au développement de public*

Toujours en vous référant à votre activité choisie pour la réflexion.

- ❖ Parlez-moi de la mise en place des activités de développement de public.

Questions complémentaires :

- Comment faites-vous pour les réaliser?

- Quelles sont les actions, les gestes concrets à poser?
- Qui intervient dans cette mise en place?

❖ Dites-moi comment vous faites vos choix d'activités.

Questions complémentaires :

- Pourquoi faites-vous ces choix?
- Comment faites-vous ces choix?
- Pour qui faites-vous ces choix?

#### 4. *Questions en lien avec les objectifs de développement de public*

Toujours en vous référant à votre activité choisie pour la réflexion.

❖ Parlez-moi de la place occupée par le développement de public dans vos préoccupations professionnelles.

❖ Parlez-moi des objectifs poursuivis par vos activités de développement de public.

Questions complémentaires :

- Pourquoi?
- Ces objectifs sont-ils en lien avec votre orientation artistique?
- Qui détermine les objectifs?

❖ Parlez-moi de l'utilité du « développement de public ».

Questions complémentaires :

- Parlez-moi de l'utilité du marketing.
- Existe-t-il pour vous une différence entre développement de public et marketing?

❖ Parlez-moi de votre vision du « développement de public ».

#### 5. *Question de clôture*

❖ Y aurait-il d'autres aspects qui n'auraient pas été abordés?

Questions complémentaires :

- Parlez-moi de la rentabilité de votre organisation.
- Cette rentabilité est-elle en contradiction avec le développement de public?
- Existe-t-il une contradiction entre le développement de public et la rentabilité de l'organisation?
- Le développement de public est-il une composante de votre plan marketing?



Le prochain extrait exprime plutôt une volonté de ce même diffuseur à faire évoluer la programmation d'une discipline. Il prend l'exemple de la danse, qui a son public d'habités. Toutefois, la fidélité de ce public semble fragile et le choix des produits offerts peut encore freiner ou encourager la participation au spectacle. La zone de développement de public (Figure 15) occuperait alors une plus grande place afin que les produits reconnus par les pairs trouvent un marché de consommateurs.

Extrait 3 : En danse, du contemporain oui, mais plus accessible. On fait bien attention du côté de l'accessibilité [du contenu artistique] de la prestation. Parce que nous sommes en train de les développer, il ne faut pas les rabrouer. Même quand nous fidélisons la clientèle, il ne faut pas tenir pour acquis que les spectateurs peuvent prendre de la danse contemporaine très pointue, ils ne reviendront pas.

Les produits « émergents », c'est-à-dire les créations d'artistes encore inconnus de la « masse », intéressent des publics très spécifiques et semblent assez prisés par les diffuseurs qui souhaitent attirer un public de jeunes adultes. L'un des autres diffuseurs relève que ce type de produit culturel circule peu dans le cadre des tournées organisées par le ROSEQ.

Je pensais qu'avec cette proposition artistique là, on allait probablement attirer un autre public ou un public qu'on n'arrive peut-être pas à satisfaire le reste de l'année, parce que malheureusement la scène émergente tourne assez peu dans le ROSEQ.

Les produits émergents sont assez répandus dans les différents contextes de création de produits culturels, y compris du côté des produits « grand public ». L'un des diffuseurs ne semble toutefois pas enclin à développer les publics pour les artistes émergents en humour, comme en témoigne l'extrait suivant. Il préfère prendre un risque financier pour un artiste en danse ou un spectacle de théâtre.

Maintenant, il y a de l'humour émergent, on a un méchant problème là. Je ne ferai pas de l'humour émergent. S'il faut en plus que l'humour prenne la place des émergents en chanson, des émergents en danse. Comprends-tu? J'aime mieux prendre un risque en danse contemporaine qu'un risque en humour. Un moment donné, il doit y avoir une limite. C'est une notion d'équilibre.